

**KINERJA BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK  
DILIHAT DARI SEGI  
*TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)*  
(Studi Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**BAYU AMIRUDDIN  
NIM. 105030500111029**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN S1 ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MINAT ILMU ADMINISTRASI PEMERINTAHAN  
MALANG  
2014**

## MOTTO

*“.. berpegang teguhlah kamu pada tali Allah. Dia adalah satu-satunya penolongmu. Dia adalah Penolong dan Pelindung yang paling baik..” (QS. Al- Hajj 22:78)*

*Arti penting seorang manusia bukan dalam apa yang ia capai, tetapi justru dalam apa yang ia rindukan untuk dicapai. (Kahlil Gibran)*



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : KINERJA BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK DILIHAT  
DARI SEGI TOTAL QUALITY MANAGEMENT (Studi  
Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun)

Disusun oleh : Bayu Amiruddin

NIM : 105030500111029

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Publik

Program Studi : Ilmu Administrasi Publik


Minat : Ilmu Administrasi Pemerintahan

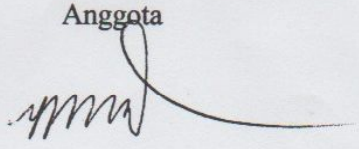
Malang, 25 September 2014

### Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Dr. Imam Hardjanto, MAP  
19460619 197412 1 001

  
Drs. Minto Hadi, M.Si  
19540127 198103 1 003

## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

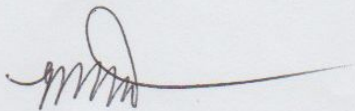
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 13 November 2014  
Pukul : 09.00 WIB  
Skripsi atas nama : Bayu Amiruddin  
Judul : KINERJA BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK  
DILIHAT DARI SEGI *TOTAL QUALITY*  
*MANAGEMENT* (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja  
Dan Sosial Kota Madiun)

## DAN DINYATAKAN LULUS

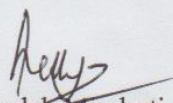
### MAJELIS PENGUJI

Ketua



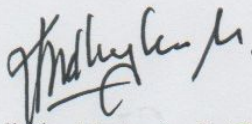
Drs. Minto Hadi, M.Si  
NIP. 19540127 198103 1 003

Anggota



Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si  
NIP. 19690524 200212 2 002

Anggota



Andhyka Muttagin, S.AP, M.AP  
NIP. 850421 03 1 1 0127



## RINGKASAN

Bayu Amiruddin, 2014, **KINERJA BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK DILIHAT DARI SEGI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun)**. Dr. Imam Hardjanto, M.AP, Drs. Minto Hadi, M.Si

---

Penilaian kinerja birokrasi pelayanan publik selama ini dengan DP3. Proses penilaian pekerjaan ini bersifat rahasia dan hasil penilaian pekerjaan pegawai tidak dikomunikasikan secara terbuka kepada masyarakat melainkan langsung dilaporkan kepada pemerintahan ditingkat atasnya tanpa adanya kepastian dilaksanakan atau tidaknya laporan tersebut. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja dengan menggunakan indikator-indikator yang jelas dan bervariasi sehingga dapat diketahui kondisi sebenarnya dari pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan dibatasi oleh dua fokus penelitian yaitu (1) Kinerja pegawai dalam proses pelaksanaan pelayanan publik berdasarkan karakteristik-karakteristik dalam *total quality management*, meliputi: Fokus pada pelanggan, Obsesi terhadap kualitas, Pendekatan ilmiah, Komitmen jangka panjang, Kerjasama tim, Perbaikan sistem secara berkesinambungan, Pendidikan dan pelatihan, Kebebasan yang terkendali, Kesatuan tujuan, Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai. (2) Faktor-faktor penghambat dan pendukung kinerja pegawai. Sedangkan analisa data yang digunakan adalah analisa data model interaktif dengan tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari penelitian menunjukkan, program/kegiatan telah fokus pada kepentingan pelanggan (masyarakat), terdapat target yang harus dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan, pendekatan ilmiah atau metode atau cara tertentu tidak digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan, terdapat penekanan terhadap pegawai untuk berkomitmen, koordinasi telah terlaksana dengan baik, telah dilakukan upaya perbaikan sistem pelayanan dengan online, terdapat upaya peningkatan kemampuan pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan, pegawai di berikan kesempatan untuk berinovasi meningkatkan kinerjanya dengan dibarengi pengawasan oleh pimpinan, visi dan misi terarah dengan jelas, seluruh pegawai dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya dan posisi disesuaikan dengan pangkat/jabatan yang dimiliki sehingga pegawai merasa diberdayakan. Sangat sedikitnya jumlah pegawai dan adanya mutasi kerja akan menghambat pencapaian pekerjaan pegawai. kepemimpinan yang berkualitas, dukungan layanan dan konsultasi, proses komunikasi yang efektif, penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi mendukung meningkatnya pencapaian kerja pegawai.

## SUMMARY

Bayu Amiruddin, 2014, PERFORMANCE PUBLIC SERVICE OF BUREAUCRACY SEEN FROM *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (a Study On Duty Labour and Social Town of Madiun). Dr. Imam Hardjanto, M.AP, Drs. Minto Hadi, M.Si

---

The performance appraisal public service of bureaucracy during the time using DP3. The appraisal process of work is secret and a result of assessment work officer is not be communicated to society but direct reported to central governance without unknown of existence was executed or not certainly. For that require is to be done a performance appraisal by using clear and variation indicators so that can be know a fact condition from execution of officer work.

This study is a descriptive qualitative and is limited by two research focus, that is (1) Performance officer in course of execution of public service attention with characteristics in *total quality management*, is covering: Focus at customer, Obsession to quality, Scientific approach, Long term commite, CooperateTeam, continuous improvement system, Education and training, Freedom which in control, Unity of target, Existence of involvement and enableness of officer. (2) resistance and support factors of officer performance. Meanwhile, the data analysis used in this study is interactive model data analysis that consists of several stages that is data collection, data reduction, data display, and conclusion.

The result from research show that, program/activity have focused to importance of customer (society), there are goals which must reach in execution of work, scientific approach or method or the way of certain is not be used in execution of work, there are emphasis officer to commit, cooperate team have been executed better, have continuous improvement of service system with online, there are effort to high up ability of officer through education program and training, the officer get opportunity to innovate improve that performance and the observation is doing by the leader, directional mission and vision clearly, all officer involved in execution of work according to fundamental duty and its function and position adapted by rank occupation so that officer feel poweredly. Slimmest of officer and existence of job mutation will pursue attainment of work of officer. leadership which with quality, service support and consultancy, effective communications process, confession and appreciation to achievement support the increasing of attainment of job officer.



## , PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, September 2014



**Bayu Amiruddin**  
NIM. 105030500111029

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar dan tepat pada waktunya. Sholawat serta salam kita panjatkan kepada junjungan besar kita Nabi Muhammad SAW yang memberikan kita suri tauladan yang baik, semoga kita mendapat syafaatnya di hari kiamat kelak.

Skripsi ini merupakan karya ilmiah sebagai tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana. Dalam skripsi ini penulis mengambil judul **KINERJA BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK DILIHAT DARI SEGI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun)**. Penulis mengambil judul tersebut sebagai wujud partisipasi dan kepedulian terhadap kinerja Dinas Tenaga kerja dan Sosial Kota Madiun dalam melaksanakan pelayanan publik kepada masyarakat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini banyak mendapatkan dukungan baik secara moril maupun materil dalam mengkaji dan menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu dan Ayah tercinta Titik Suwarsi dan Muwachid Maulani yang selalu memberikan dukungan, serta doanya yang selalu tercurahkan sepanjang waktu.
2. Saudari-saudari tercinta Maulana Anifa Silvia, dan Elly Shinta Rahman yang juga selalu memberikan dukungan dan doanya.
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Dr. Luqman Hakim, M.Sc selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Pemerintahan
5. Bapak Drs. Minto Hadi, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang penuh kesabaran dalam membimbing serta meluangkan waktu dan pikiran demi kesempurnaan penulisan skripsi ini.
6. Alm. Bapak Dr. Imam Hardjanto. MAP selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan penulisan skripsi hingga bab IV.
7. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi, khususnya dosen jurusan Administrasi Publik yang selama ini telah memberikan dan menularkan kajian keilmuannya kepada penulis selama proses perkuliahan maupun di luar perkuliahan.
8. Seluruh pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun yang selama ini sangat membantu peneliti dalam memperoleh data dan bersedia menjadi narasumber dalam proses penelitian.
9. Teman-teman seperjuangan angkatan 2010 Administrasi publik, khususnya program studi Administrasi Pemerintahan yang selalu memberikan inspirasi bagi penulis.
10. Seluruh pihak yang berperan yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.



Penulis sadar bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan, oleh karenanya demi kesempurnaan karya ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangsih dalam perkembangan keilmuan dan bagi kemajuan Indonesia.

Malang, September 2014

Penulis

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



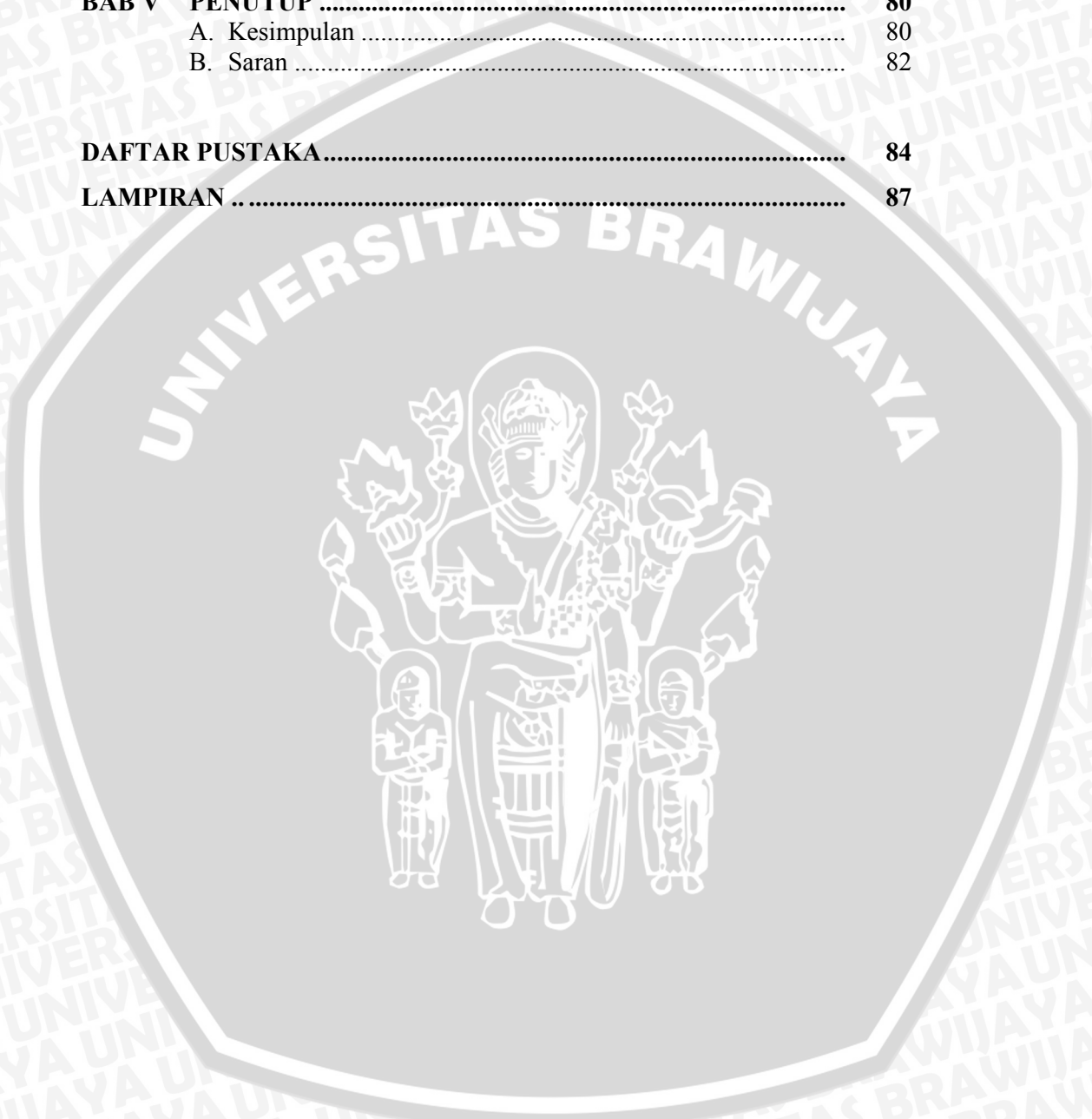
## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>v</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kontribusi Penelitian .....	8
E. Sistematika Pembahasan .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>11</b>
A. Kinerja .....	11
1. Pengertian Kinerja .....	11
2. Tujuan dan Sasaran Kinerja .....	12
3. Evaluasi Kinerja .....	14
B. Birokrasi Pelayanan Publik .....	15
1. Birokrasi Pelayanan Publik .....	15
2. Penilaian Kinerja Sektor Publik .....	16
3. Reformasi Birokrasi .....	17
C. <i>Total Quality Management (TQM)</i> .....	18
1. Definisi <i>TQM</i> .....	18
2. Karakteristik-karakteristik <i>TQM</i> .....	19
3. Pilar-pilar <i>TQM</i> .....	23
4. Alat Pemecah Masalah dan Pengambilan Keputusan <i>Total Quality Management</i> .....	25
5. Faktor Penghambat Keberhasilan <i>TQM</i> .....	26
D. <i>Total Quality Management</i> Dalam Birokrasi Pelayanan Publik .....	27
E. Kaitan Kinerja Dengan <i>Total Quality Management</i> .....	28



<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
A. Jenis Penelitian .....	32
B. Fokus Penelitian .....	33
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	33
D. Sumber Data .....	30
E. Metode Pengumpulan Data .....	34
F. Instrumen Penelitian .....	36
G. Analisis Data .....	36
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>39</b>
A. Penyajian Data Umum .....	39
1. Gambaran Umum Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun .....	39
2. Tujuan dan Sasaran Kinerja .....	41
3. Struktur Organisasi .....	41
4. Sarana dan prasarana .....	43
5. Tugas pokok dan fungsi Seksi Penempatan Tenaga Kerja .....	45
B. Penyajian Data Fokus Penelitian .....	48
1. Kinerja Berdasarkan <i>Total Quality Management</i> .....	48
(a) Fokus pada pelanggan .....	48
(b) Obsesi terhadap kualitas .....	54
(c) Pendekatan ilmiah .....	55
(d) Komitmen jangka panjang .....	56
(e) Kerjasama tim .....	57
(f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan .....	58
(g) Pendidikan dan pelatihan .....	59
(h) Kebebasan yang terkendali .....	60
(i) Kesatuan tujuan .....	61
(j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai ..	62
2. Faktor Penghambat dan Pendukung Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan <i>Total Quality Management</i> ..	63
(a) Faktor Penghambat .....	63
(b) Faktor Pendukung .....	63
C. Pembahasan .....	65
1. Kinerja Berdasarkan <i>Total Quality Management</i> .....	65
(a) Fokus pada pelanggan .....	66
(b) Obsesi terhadap kualitas .....	68
(c) Pendekatan ilmiah .....	69
(d) Komitmen jangka panjang .....	70
(e) Kerjasama tim .....	71
(f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan .....	72
(g) Pendidikan dan pelatihan .....	73
(h) Kebebasan yang terkendali .....	74
(i) Kesatuan tujuan .....	75
(j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai ..	76

2.	Faktor Penghambat dan Pendukung Pelaksanaan Kinerja Berdasarkan <i>Total Quality Management</i> .....	77
(a)	Faktor Penghambat .....	77
(b)	Faktor Pendukung .....	78
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP</b> .....	<b>80</b>
A.	Kesimpulan .....	80
B.	Saran .....	82
	<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>84</b>
	<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>87</b>





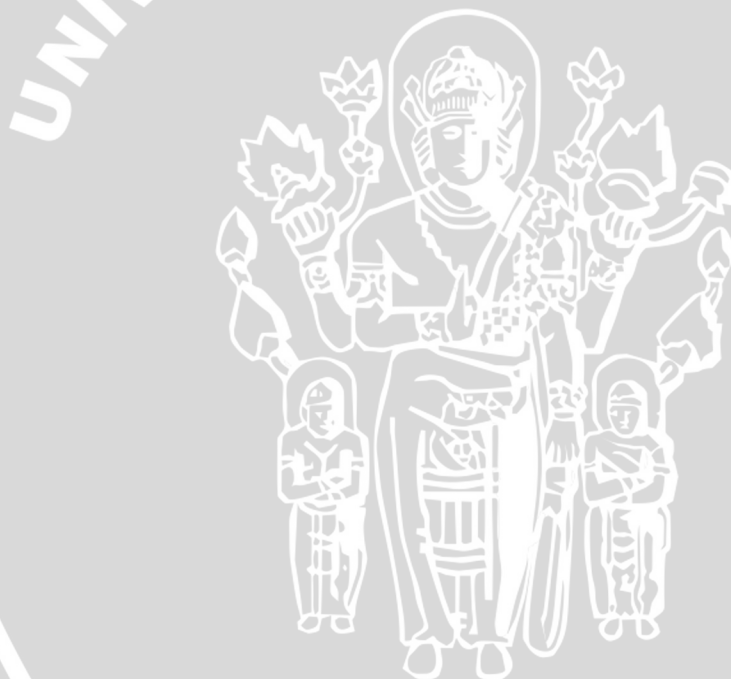
## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Data Informan .....	35
2	Sumber Daya Manusia .....	40
3	Jumlah Pencari Kerja tahun 2013 .....	47
4	Penetapan Kinerja tahun 2014 .....	48
5	Data Jumlah Lowongan Dan Penempatan Pencari Kerja .....	50
6	Laporan Penerimaan Tenaga Kerja .....	51
7	Perkembangan Capaian Kinerja Indikator sasaran pada penyelenggaraan urusan ketenagakerjaan Kota Madiun tahun 2010-2013 .....	53



## DAFTAR GAMBAR

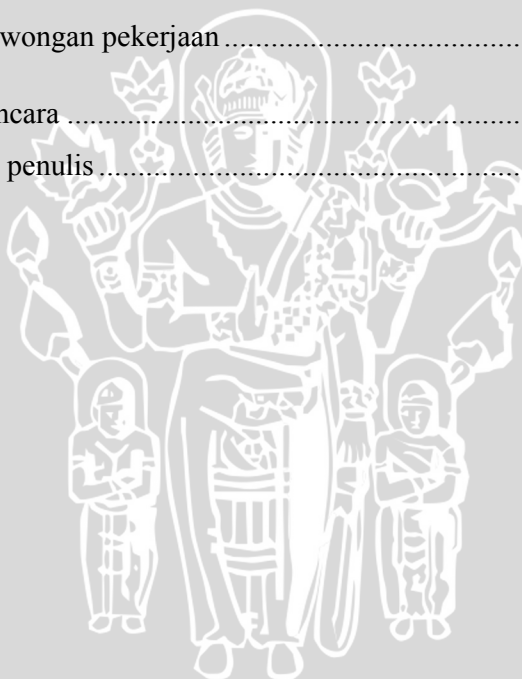
No	Judul	Halaman
1	Hubungan Antar Tingkat Organisasi dari Visi Sampai Tujuan Masing-masing Pegawai .....	12
2	Siklus Deming's (PDCA Cycle) .....	28
3	Komponen Analisis Data: Model Interaktif .....	38
4	Stuktur Organisasi .....	43





## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Jumlah Halaman
1.	Surat rekomendasi ijin penelitian .....	1
2.	Surat Pernyataan telah melakukan penelitian .....	1
3.	Formulir Pengukuran Kinerja SKPD tahun 2013.....	1
4.	Renstra SKPD T.A 2010-2014.....	4
5.	Foto persyaratan mencari kartu kuning dan foto papan pengumuman lowongan pekerjaan.....	1
6.	Pedoman wawancara .....	1
7.	<i>Curriculum vitae</i> penulis .....	1



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Negara Kesatuan Republik Indonesia merupakan negara yang menerapkan sistem desentralisasi, desentralisasi adalah penyerahan kewenangan dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Dengan adanya desentralisasi maka muncullah otonomi daerah, otonomi daerah ini memberikan kesempatan kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri melalui dinas-dinas pelaksana. Berdasarkan UU No.32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, pasal 1 angka 2 menyebutkan pemerintahan daerah adalah penyelenggara urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi yang seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Dan pasal 22 point (b) dalam menyelenggarakan otonomi, daerah memiliki kewajiban meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

Penyelenggaraan otonomi daerah tersebut tentunya membutuhkan dana yang besar. Dengan besarnya dana yang dikeluarkan pemerintah setiap tahunnya wajar jika masyarakat mengharapkan kinerja yang produktif dan profesional dari Pegawai Negeri Sipil (PNS). Ditambah lagi kondisi organisasi publik di daerah yang cenderung tidak efisien, dengan struktur yang tambun dan sangat patologis merupakan cerminan kegagalan organisasi publik sebagai pengemban tanggung jawab terhadap pemerintahan yang *good governance*. Belajar dari kegagalan



tersebut maka merupakan keharusan pemerintah untuk melakukan penataan birokrasi Sulistyani dan Rosidah (2009: 106-107)

Hampir semua elemen masyarakat beranggapan bahwa sistem dan mekanisme kerja organisasi birokrasi pemerintahan dinilai masih jauh dari tuntutan reformasi birokrasi yang diharapkan tercipta sebuah tata pemerintahan yang baik dan pemerintahan yang bersih. Model dan kinerja birokrasi pemerintahan dianggap tidak berbeda jauh dengan model dan kinerja pemerintahan lama. Pemerintah sekarang ini hanya melanjutkan pola yang biasa dilakukan pemerintah lama, atau belum tersentuh tuntutan reformasi yang sebenarnya. Frinces (2008: 43).

Kebijakan reformasi yang telah dan akan dijalankan pemerintahan Indonesia selama ini perlu lebih diarahkan pada upaya-upaya pembentukan profil birokrasi yang efisien, mampu, tanggap dan dinamis terhadap tuntutan-tuntutan yang ditujukan kepada birokrasi itu sendiri, baik yang berasal dari lingkup nasional, regional dan internasional yang berjalan kearah *good governance* Rewansyah (2010:148). Landasan hukum reformasi birokrasi termuat pada lampiran Bab IV.1.2, huruf E angka 35 Undang-undang No. 17/2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025, telah ditetapkan bahwa: “Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah guna menunjang keberhasilan pelaksanaan pembangunan nasional”. *Grand Design* reformasi birokrasi mengacu pada arah kebijakan pembangunan aparatur negara

tersebut diatas untuk memastikan agar tujuan yang dikehendaki oleh RPJPN 2005-2025 benar-benar dapat diwujudkan. Rewansyah (2010: 160-161)

Dengan demikian, perlu dilakukan suatu penilaian kinerja atas pelaksanaan pekerjaan dari PNS sehingga dapat diketahui keadaan sebenarnya dari pelaksanaan pekerjaan PNS tersebut. Penilaian kinerja birokrasi publik jarang dilakukan. Berbeda dengan organisasi bisnis yang kinerjanya dengan mudah bisa dilihat dari *profitabilitas*, sedangkan birokrasi publik tidak memiliki tolak ukur yang jelas dan tidak mudah diperoleh informasinya oleh publik. Terbatasnya informasi mengenai kinerja publik terjadi karena kinerja belum dianggap sebagai suatu hal yang penting oleh pemerintah. Tidak tersedianya informasi mengenai indikator kinerja birokrasi publik merupakan bukti dari ketidakseriusan pemerintah untuk menjadikan kinerja pelayanan publik sebagai agenda kebijakan yang penting. Penilaian DP3 yang selama ini dipergunakan untuk menilai kinerja pejabat birokrasi sangat jauh dari relevansinya dengan indikator-indikator yang sebenarnya. Akibatnya, para pejabat birokrasi tidak memiliki insentif untuk menunjukkan kinerja sehingga kinerja birokrasi cenderung menjadi amat rendah, Dwiyanto (2006: 47-48). Mulai tahun 2014 dikeluarkannya Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang harus dibuat oleh setiap PNS baik yang memiliki jabatan maupun tidak Mulai tahun 2014. SKP ini dibuat untuk menggantikan DP3 yang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai suatu ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk organisasi pelayanan publik, informasi mengenai



kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka upaya untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan secara lebih terarah dan sistematis. Informasi mengenai kinerja juga penting untuk menciptakan tekanan bagi pejabat penyelenggara pelayanan untuk melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi. Dwiyanto (2006: 47).

Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun adalah birokrasi yang melaksanakan kegiatan pelayanan publik. Dinas Tenaga kerja Dan Sosial Kota Madiun melaksanakan visi dan misi yang sejalan dengan visi dan misi yang ada di Pemerintah Kota. Sehingga diharuskan untuk menyusun Laporan akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) sebagai wujud penilaian kinerja pegawai dan pertanggungjawaban kepada pemerintah daerah. LAKIP ini dibuat oleh bagian keuangan sebagai bahan pertanggung jawaban kepada walikota dan pihak-pihak terkait. Penilaian kinerja yang sudah ada maupun dengan DP3 memiliki kecenderungan hanyalah bersifat formalitas, artinya hasil kerja dilaporkan, tanpa tahu pasti apakah pekerjaan tertentu dilaksanakan. Dengan kata lain, pengawasan dalam melakukan penilaian kinerja masih diragukan. Selain itu, penilaian juga bersifat rahasia, hasil penilaian pekerjaan pegawai tidak dikomunikasikan secara terbuka kepada masyarakat melainkan langsung dilaporkan kepada pemerintahan ditingkat atasnya tanpa adanya kepastian dilaksanakan atau tidaknya laporan tersebut. Penilaian kerja pegawai cenderung memberikan nilai baik tanpa memperhatikan indikator-indikator yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai tersebut. Pimpinan sebagai pejabat penilai kerja pegawai hanya sekadar menilai

tidak memberitahukan hasil penilaiannya kepada pegawainya sehingga tidak ada evaluasi maupun tindak lanjut atas dilakukannya penilaian kinerja pegawai.

Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun itu sendiri mendapat tuntutan dari masyarakat untuk meningkatkan kinerjanya agar mampu menjawab permasalahan kesejahteraan sosial salah satunya yaitu pengangguran, angka pengangguran 2013 di Kota Madiun masih cukup tinggi. Terbukti hingga bulan juli 2013 tercatat ada 3.736 pencari kerja di Disnaker Kota Madiun yang hingga saat ini masih belum terserap baik oleh perusahaan lokal, antar daerah maupun luar negeri. Ironisnya, 70 persen diantaranya berijazah sarjana dan diploma “ jumlah tersebut mengacu pada kartu kuning. Dan memang belum ada penyerapan dari penyedia lowongan, “ungkap Agus Titik Wahyuti. Sekretaris Disnaker Kota Madiun, Kepada Jawa Pos Radar madiun. Titik menjelaskan saat ini ada 2.661 lulusan sarjana dan diploma yang sedang mencari kerja. Kemudian ada 339 lulusan SMA dan sisanya 696 sebagian lulusan SMK. Rata-rata, bagi pencari kerja sarjana dan diploma salah satu kendalanya tidak memiliki kemampuan khusus. Sehingga, mereka kesulitan terserap. Padahal sebagian besar pekerjaan saat ini membutuhkan kemampuan terampil bukan akademik. “sementara yang dibutuhkan penyedia lowongan kerja itu untuk mereka yang terampil. “tambahnya. Besarnya angka pengangguran tersebut mengharuskan Pemerintah daerah setempat melakukan perbaikan kinerjanya yang yang mengarah pada program pengurangan pengangguran. Dikutip dari web radar madiun pada 10 agustus 2013

Banyak kalangan mahasiswa, telah melakukan penelitian mengenai penilaian kinerja pegawai dengan menggunakan indikator seperti *input*, *procces*,



*output*, hingga *outcome*. Dalam penelitian ini penulis melakukan penilaian kinerja pegawai dalam tahap pelaksanaan pekerjaan pegawai dengan beracuan pada metode *total quality management*. Konsep ini dipelopori oleh W. Edwards Deming yaitu seorang *doctor* di bidang statistik barat. Sulistyani dan Rosidah (2009: 104). Nilai-nilai yang terdapat dalam *total quality management* dapat diterapkan pada birokrasi yang menyelenggarakan pelayanan publik secara langsung. Penerapan *total quality management* untuk memperbaiki produk dan jasa menjadi semakin diakui pentingnya bagi pertumbuhan organisasi dan kesejahteraan suatu bangsa Sulistyani dan Rosidah (2009: 104).

Manajemen mutu terpadu atau *total quality management* ialah perpaduan semua fungsi dari perusahaan (organisasi) ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian, serta kepuasan pelanggan (masyarakat). Pawitra dalam Ibrahim (2008: 45). Pada awalnya metode *total quality management* ini diterapkan didunia usaha. Oleh karena keberhasilannya, maka instansi pemerintah kemudian mencoba menerapkannya, misalnya *total quality management* diterapkan di angkatan Udara Amerika Serikat. *Total quality management* adalah filosofi manajemen dan pola yang melibatkan teknik-teknik perbaikan mutu yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan Amerika Serikat. Creech dalam Sutopo (2009: 27). Dengan menerapkan filosofi dan teknik *total quality management* ini, pebisnis menjalankan perbaikan terus-menerus di semua operasi dengan mencari dan menemukan alasan bagi kinerja mutu yang buruk dan pelayanan pelanggan dan mengimplementasikan metode untuk mengurangi atau menghilangkan mutu yang buruk itu. Rivai (2011:409). *Total quality management* merupakan manajemen

ilmiah yang prinsipnya melakukan suatu cara terbaik dalam melakukan suatu pekerjaan, melalui antara lain: dinamika kelompok, latihan dan pengembangan, memupuk motivasi berprestasi, melibatkan seluruh karyawan, inspirasi pimpinan agar karyawan kreatif, Shmidt dan Finningan dalam Ibrahim (2008: 46). *Total quality management* adalah komitmen yang penuh kesungguhan untuk meningkatkan kualitas, berjangka panjang dan menggunakan teknik-teknik tertentu. Oleh sebab itu *total quality management* harus berdasarkan fakta yang lengkap. Axline, dkk dalam Ibrahim (2008: 46)

Penilaian kinerja dengan *total quality management* dapat menjabarkan kondisi saat ini dengan sebenarnya dari pelaksanaan pekerjaan pegawai pada Dinas Tenaga kerja dan Sosial Kota madiun secara mendetail. Hal ini karena *total quality management* memiliki indikator penilaian yang bervariasi dan dapat digunakan sebagai indikator pelengkap penilaian kinerja yang telah dilaksanakan oleh Dinas tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun dengan beracuan pada DP3 maupun SKP yang tahun 2014 diterapkan di beberapa insatansi pemerintah dan kemungkinan akan diterapkan diseluruh jajaran instansi pemerintahan. Dengan diketahuinya kondisi saat ini maka jika berkenan Dinas Tenaga Kerja dan sosial Kota madiun dapat melakukan suatu langkah peningkatan kinerja dengan siklus *Deming's PDCA cycle* dalam metode *total quality management*.

Dari uraian yang dipaparkan di atas serta pertimbangan penilaian kinerja sebagai salah satu input dalam memaksimalkan pencapaian kinerja pegawai. Maka, peneliti mengambil judul **"Kinerja Birokrasi Pelayanan Publik Dilihat Dari Segi *Total Quality Management* Studi Kasus Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun"**.



## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas maka dapat dirumuskan pokok permasalahannya adalah:

1. Bagaimana Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun dilihat dari segi *Total Quality Management (TQM)*?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan kinerja berdasarkan *Total Quality Management (TQM)* pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun?

## C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis Pelaksanaan Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja Dan Soisal Kota Madiun dilihat dari segi *Total Quality Management (TQM)*.
2. Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaan kinerja berdasarkan *Total Quality Management (TQM)* pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun.

## D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Akademik
  - (a) Dapat memberikan kontribusi akademis tentang manajemen yang berkualitas pada pemerintahan daerah. Manajemen berkualitas pada birokrasi pelayanan publik berarti pemberian pelayanan yang baik.
  - (b) Dapat dijadikan sebagai bahan referensi yang berguna untuk penelitian di masa yang akan datang.

## 2. Kontribusi Praktik

- (a) Dapat membantu memberikan informasi kepada pimpinan tentang penilaian kinerja pegawai berdasarkan *total quality management* agar dapat dilakukan langkah peningkatan kinerja.
- (b) Dapat dipakai sebagai masukan dan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan atau langkah kebijakan guna memperoleh penyelesaian berkaitan dengan permasalahan yang sedang dihadapi untuk kondisi yang lebih baik di masa yang akan datang
- (c) Sebagai tambahan pengetahuan bagi pihak-pihak yang ingin mempelajari manajemen kualitas.

## E. Sistematika Pembahasan

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang dari dilakukannya penelitian, rumusan masalah yaitu suatu permasalahan yang muncul yang akan diteliti, tujuan penelitian yang mengemukakan hasil apa yang ingin dicapai dalam penelitian, kontribusi penelitian akademik maupun praktik serta sistematika pembahasan berisi uraian singkat dan jelas dari seluruh rangkaian pembahasan dari bab pertama sampai terakhir.

### BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini membahas teori-teori yang akan digunakan dan berkaitan dengan masalah peneliti antara lain: kinerja, birokrasi pelayanan publik, reformasi birokrasi, dan *total quality management*.



### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, dan analisis data.

### BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan data, menggambarkan masalah dan kemudian dianalisis berdasar teori yang terkait, sesuai dengan fokus penelitian yang merupakan jawaban dari rumusan masalah.

### BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari data yang telah diuraikan dan dibahas serta memberi saran yang relevan dan dianggap perlu.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Kinerja

##### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Rivai, Basri dalam Sinambela (2012: 6). Kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalahtafsirkan sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil (Simamora, 2006: 339).

Jika disimak berdasarkan estimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa masukan (*entries*): (1) memasukkan, menjalankan, melaksanakan; (2) memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar; (3) menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan; (4) menggambarkan dengan suara atau alat musik; (5) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab; (6) melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan; (7) memainkan musik; (8) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin. Haynes dalam Sinambela (2012: 5). Tidaklah semua masukan tersebut relevan dengan kinerja disini, hanya empat saja yakni; (1) melakukan, (2) memenuhi atau menjalankan sesuatu, (3) melaksanakan suatu tanggung jawab, dan (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Rivai, Basri dalam Sinambela (2012: 5).

Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Bernadin & Russel dalam Sinambela (2012: 186)

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Widodo dalam penelitian ekowati (2007: 51). Kinerja (*performance*) sebagai kata benda (*noun*) mengandung arti *thing done* (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika

Kinerja organisasi adalah kumulatif kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Sinambela (2012:181). Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan suatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sinambela (2012: 5). Sedangkan kinerja organisasi menurut Nasucha (2004: 107) didefinisikan sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.

## **2. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan dan sasaran kinerja disusun bersumber pada visi, misi dan rencana strategis suatu organisasi. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapai kinerja yang tinggi, Wibowo dalam Sinambela (2012: 33).

Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu, Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan



kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi, Sinambela (2012: 33).

Pentingnya penetapan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu dicapai untuk memaksimalkan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain dengan ditetapkannya tujuan, jelaslah bagi seluruh pegawai tahu apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya, oleh karenanya setiap anggota organisasi akan memfokuskan tenaga dan pikirannya untuk mencapai tujuan tersebut. Agar lebih jelas, tujuan dapat ditunjukkan sasaran dan indikator pencapaiannya. Dengan kata lain tujuan dapat dinyatakan sebagai target, yang merupakan hasil yang diharapkan dapat dicapai. Sinambela (2012: 34-35)



Gambar 1 Hubungan Antara Tingkat Organisasi Dari Visi Sampai Tujuan Masing-masing Pegawai

Sumber: *Disesuaikan dari Sheila J. Castello dalam Sinambela (2012: 34)*

Sasaran kinerja mencakup: perbaikan kinerja, pengembangan pegawai, kepuasan pegawai, keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi.

Furtwengler dalam Sinambela (2012: 41)

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan spesifik yang menjelaskan hasil yang harus diacapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang

ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencangkup unsur-unsur diantaranya:

- (a) *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- (b) *The action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*.
- (c) *A time element*, menunjukan kapan pekerjaan dilakukan.
- (d) *An evolution method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai.
- (e) *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan. Wibowo (2009: 59-60)

### 3. Evaluasi kinerja

Untuk mengetahui kinerja setiap pegawai, seyogyanya pertemuan evaluasi kinerja dilakukan yang melibatkan manajer dengan pegawai yang dievaluasi. Proses evaluasi kinerja antara manajer dan pegawai bekerjasama dalam menilai sejauh mana pegawai telah mencapai sasaran yang telah disepakati dan bekerjasama untuk mengatasi berbagai kesulitan yang ditemui. Biasanya merupakan suatu pertemuan tahunan. Sinambela (2012:43).

Proses evaluasi kinerja memberikan:

- (a) Umpan balik yang bersifat formal, teratur, dan tercatat kepada pegawai
- (b) Dokumentasi untuk arsip personalia yang mungkin dapat dipergunakan kenaikan pangkat
- (c) Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja dapat ditingkatkan
- (d) Suatu kesempatan untuk mengenali apa yang merupakan kekuatan dan keberhasilan
- (e) Suatu batu loncatan bagi perencanaan kinerja untuk tahun selanjutnya
- (f) Informasi tentang bagaimana pegawai dapat berkembang jauh lebih baik
- (g) Suatu kesempatan bagi seorang manajer untuk mengidentifikasi cara-cara tambahan untuk membantu pegawai di masa depan
- (h) Suatu kesempatan untuk mengidentifikasi proses-proses dan prosedur yang tidak efektif serta terlalu mahal. Sinambela (2012: 43),

Kinerja yang dievaluasi akan memperlihatkan hasilnya efektif atau tidak.

Kinerja pegawai haruslah mendapat umpan balik. Kinerja yang baik perlu

memperoleh diapresiasi sedangkan yang kurang baik perlu dicari penyebabnya. Untuk itu, dibutuhkan diagnosis kerja pegawai yang dimaksud. Selain itu juga dengan melakukan bimbingan. Suatu proses dimana seseorang yang lebih berpengetahuan mengenai suatu hal, bekerja dengan seorang pegawai untuk membantunya mengembangkan pengetahuan dan keahlian dalam rangka meningkatkan kinerja. Sinambela (2012:44)

## **B. Birokrasi Pelayanan Publik**

### **1. Birokrasi Pelayanan Publik**

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyedia barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak, retribusi, dan pendapatan negara yang lainnya yang diatur melalui undang-undang. Organisasi sektor publik tidak bisa terlepas dari pemerintah maka organisasi publik identik dengan pemerintah, meskipun sesungguhnya area organisasi sektor publik lebih luas dari sekedar pemerintahan. Sinambela (2012 : 182).

Kinerja sektor publik dalam hal ini adalah kinerja birokrat atau pemerintah maupun pengelola BUMN/BUMD (yang mewakili negara) dalam menyediakan berbagai kepentingan masyarakat (barang dan jasa) serta menyelenggarakan pelayanan kepada umum atau masyarakat. Semakin baik pelayanan pemerintah kepada masyarakat akan membawa kesejahteraan yang semakin meningkat. Mardiasmo (2002: 13). Dilihat dari aspek yang ingin dicapai oleh organisasi publik mempunyai misi yang sangat mulia, yaitu memberikan pelayanan kepada warga negara, memberi perlindungan dan rasa aman, mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan. Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 41)

Berbagai perspektif dalam melihat kinerja pelayanan publik dengan memperlihatkan indikator-indikator yang digunakan untuk menyusun kinerja pelayanan publik sangat bervariasi. Secara umum dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan, pertama melihat kinerja pelayanan



publik dari perspektif pemberi pelayanan, dan kedua melihat kinerja pelayanan publik dari perspekti pengguna jasa. (Dwiyanto:2002: 51)

## 2. Penilaian kinerja sektor publik

Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya. Untuk organisasi pelayanan publik, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu untuk memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Namun sayangnya penilaian kinerja birokrasi publik masih amat jarang dilakukan. Berbeda dengan organisasi bisnis yang bisa dilihat dari *profitabilitas*, yang diantaranya tercermin dari indeks harga saham di bursa, birokrasi publik tidak memiliki tolak ukur yang jelas dan tidak mudah diperoleh informasinya oleh publik. Dwiyanto (2002: 45)

Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawannya, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawannya. Pada intinya, penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu memenuhi standart kinerja yang ditetapkan, Simamora (2006:337). Mengingat karakteristik organisasi publik yang unik, organisasi ini memerlukan ukuran penilaian kinerja yang lebih luas, tidak dilakukan dengan hanya: tingkat laba, efisiensi atau hanya pada ukuran finansial saja, Sinambela (2012: 191).

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik meliputi enam aspek, yaitu:

(a) Kelompok masukan (*input*)

Kelompok masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan agar dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran

(b) Kelompok proses (*proses*)

Kelompok proses adalah ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan maupun ukuran tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut

(c) Kelompok luaran (*output*)

Kelompok luaran adalah suatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat nerwujud (*tangible*), maupun tidak berwujud (*intangible*)

(d) kelompok hasil (*outcome*)

kelompok hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah yang mempunyai efek langsung

(e) kelompok manfaat (*benefit*)

kelompok manfaat adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan

(f) kelompok dampak (*impact*)

kelompok dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif. Mahsun dalam Sinambela (2012: 191)

### 3. Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik

Aparat birokrasi seringkali tidak mampu menemukan problem-problem khusus dalam masyarakat dengan baik karena kapasitas mereka terbatas, dan seringkali mereka terjebak kedalam gejala masalah atau fenomena sosial yang tampak dipermukaan kemudian dipandang sebagai masalah yang sebenarnya, sehingga kesalahan dalam mengidentifikasi masalah ini akan berakibat juga salahnya keputusan yang diambil. William dalam Suaedi dan Wardiyanto (2010: 65)

Tujuan reformasi birokrasi adalah membangun kepercayaan masyarakat (*public trust building*) dan menghilangkan citra negatif birokrasi pemerintahan. Manajemen pemerintahan adalah manajemen kepercayaan. Sulit bagi pemerintah melaksanakan pemerintahan dan pembangunan tanpa adanya kepercayaan masyarakat. Citra negatif birokrasi adalah lamban, berbelit-belit, suka pungli dan menunda-nunda pekerjaan, bahkan minta dilayani bukannya melayani masyarakat. Rewansyah (2010: 139)

Birokrasi pemerintahan sangat memegang peranan yang strategis dalam mewujudkan visi dan misi bangsa. Visi reformasi birokrasi adalah terwujudnya aparatur negara yang profesional dan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Tolak ukur pemerintahan yang baik menurut UNDP adalah pelayanan publik yang efisien, peradilan yang handal dan aparatur pemerintah bertanggung jawab kepada publiknya. Rewansyah (2010: 139)

Misi reformasi birokrasi adalah mengubah pola pikir (*mindset*), pola budaya (*cultural set*), dan sistem tata kelola pemerintahan. Perubahan pola pikir pegawai negeri dari bermental kacung menjadi bermental batur (pelayan) yang mampu menyenangkan majikan (rakyat sebagai pemilik kedaulatan). Dari pola budaya santai, malas-malasan dan tidak disiplin menjadi pola budaya kerja keras, bersemangat dan disiplin. Dari sistem tata kelola pemerintahan yang birokratik ke sistem pemerintahan yang bercorak bisnis/wirausaha. Secara ringkas misi reformasi birokrasi adalah membangun aparatur negara agar mampu mengemban tugas dan



tanggungjawab melaksanakan urusan pemerintah dan membangun secara berdayaguna dan berhasilguna. Rewansyah (2010: 139)

### C. *Total Quality Management (TQM)*

#### 1. Definisi *TQM*

Sebelum membahas apa itu *TQM* maka ada baiknya diketahui terlebih dahulu tentang definisi kualitas. Kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan, Gaspersz (2006: 1). kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 4). *Total* mempunyai konotasi seluruh sistem, yaitu seluruh sistem, seluruh pegawai, termasuk pemakai. *Quality* berarti karakteristik yang memenuhi kebutuhan pemakai, sedang *Manajemen* berarti proses komunikasi *vertikal* dan *horisontal*, *top-down* dan *bottom up*, guna mencapai mutu dan produktivitas. Sulistyani dan Rosidah (2009: 106).

Manajemen mutu terpadu atau *total quality management* ialah perpaduan semua fungsi dari perusahaan (organisasi) ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, pengertian, serta kepuasan pelanggan (masyarakat). Pawitra dalam Ibrahim (2008: 45). *Total quality management* merupakan sistem manajemen yang menyangkut kualitas sebagai usaha (organisasi), yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (masyarakat) dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Santosa dalam Ibrahim (2008: 46)

Manajemen Kualitas (*Quality Management*) atau Manajemen Kualitas Terpadu (*Total quality management*) dapat didefinisikan sebagai satu cara



peningkatan kinerja secara terus menerus (*continuously performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Gasperz (2006: 1-2).

## 2. Karakteristik-karakteristik TQM

*Total quality management* merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha (organisasi) yang mencoba untuk meningkatkan daya saing organisasi dan lingkungannya. Untuk mencapainya perlu diperhatikan fokus pada pelanggan (masyarakat), baik pelanggan internal maupun eksternal (*stake holder* internal dan eksternal untuk organisasi publik), memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas. Di samping itu harus menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, memiliki komitmen jangka panjang, membutuhkan kerjasama. Selanjutnya dalam *total quality management* diperlukan perbaikan melalui proses yang berlanjut, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, memberikan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan. Tjiptono dan Diana dalam Ibrahim (2008: 46)

*Total quality management* memiliki karakteristik sebagai berikut ini:

### (a) Fokus pada Pelanggan

Mereka harus mengerti kebutuhan sekarang dan masa depan, harus memenuhi keperluan pelanggan dan berketetapan untuk memenuhi harapan pelanggan yang berhubungan dengan produk dan jasa. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 15).

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi birokrasi dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik. Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh birokrasi secara efektif didayagunakan untuk melayani kepentingan pengguna jasa. Idealnya segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh aparat birokrasi hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Kemampuan dan sumber daya dari aparat birokrasi sangat diperlukan agar orientasi pada pelanggan dapat dicapai. Dwiyanto (2002: 69)

(b) Obsesi terhadap kualitas

Organisasi harus terobsesi memenuhi atau melebihi apa yang menjadi harapan pelanggan. Hal ini berarti mengharuskan semua karyawan atau pegawai berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya dan bekerja melebihi apa yang menjadi harapan pelanggan. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 15).

(c) Pendekatan ilmiah

Sangat diperlukan terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 16). Keberhasilan menuntut penemuan dan penggunaan teknologi dan metode baru yang tepat dalam produk, jasa dan cara kerja. Christopher & Thor (2002: 57-58)

(d) Komitmen jangka panjang

Agar dapat melaksanakan suatu perubahan maka diperlukan komitmen jangka panjang agar *TQM* dapat berjalan dengan sukses. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 16). Faktor yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi itu untuk memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standart saat ini dan meningkat sepanjang waktu. Simamora (2006: 337)

(e) Kerjasama tim

Adanya persaingan internal cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas sehingga meningkatkan daya saing eksternal. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 16).



Menurut Christopher & Thor (2002: 44) kebanyakan organisasi memiliki 2 jenis tim yaitu tim sementara dan tim permanen. Tim sementara bekerja untuk menyelesaikan salah satu persoalan khusus tertentu atau suatu tipe persoalan tertentu dan kemudian dibubarkan, berikut contoh dari tipikal tim sementara:

- (1) Tim proyek, tim ini mengembangkan dan mengelola proyek-proyek baru seperti produk atau jasa baru, sertifikasi atau penerapan perhargaan.
- (2) Tim *benchmarking*, tim ini membandingkan proses dengan pendekatan yang dilakukan sejumlah organisasi luar

Tim permanen beroperasi secara permanen berada dalam bagan organisasi misalnya tim kelompok kerja yang melakukan pekerjaan rutin yang ditugaskan secara bersama. Tim permanen ini dapat sangat terstruktur, yang melaksanakan suatu prosedur yang sudah ditentukan sebelumnya oleh seorang boss atau mengikuti suatu sistem standart.

- (f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan

Setiap produk dan/atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu sistem/lingkungan, oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 17).

Apapun yang dikerjakan sekarang, selalu ada cara yang lebih baik. Dalam perusahaan-perusahaan kelas dunia selalu mencari dan menemukan cara-cara yang lebih baik itu adalah perubahan dan perbaikan kecil secara kolektif dan dalam perjalanan waktu. Perubahan kecil itu bertumpuk menjadi perbaikan terus-menerus dan merupakan kontributor utama dalam keberhasilan organisasi. Christopher & Thor (2002: 49-50)

- (g) Pendidikan dan pelatihan

Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam perusahaan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 17).



(h) Kebebasan yang terkendali

Kebebasan yang timbul karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standartisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 17).

(i) Kesatuan tujuan

Supaya *TQM* dapat diterapkan dengan baik maka perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan sehingga setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 18).

(j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai

Pemberdayaan karyawan artinya memberikan karyawan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan dan mengambil tindakan ditujukan untuk memungkinkan karyawan memuaskan pelanggan ketika kontak pertama terjadi. Baldrige dalam Rivai (2011: 409). Berdayakan orang-orang agar dapat mengelola diri mereka sendiri dengan meletakkan tanggung jawab dan otoritasnya dimana pekerjaan itu dilakukan. Christopher & Thor (2002: 39)

Pemberdayaan bukan sekadar berarti melibatkan karyawan tetapi juga melibatkan mereka dengan memberikan pengaruh yang sungguh-sungguh berarti. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyusun pekerjaan yang memungkinkan kepada karyawan untuk mengambil keputusan mengenai perbaikan proses pekerjaannya dalam parameter yang ditetapkan dengan jelas. Goetsch dan Davis dalam Tjiptono, Diana (1996: 18).

### 3. Pilar-pilar Dalam TQM

*Total quality management* pada dasarnya upaya mewujudkan 5 (lima) pilar, yakni produk/ seperti apa yang diinginkan, melalui proses, pengorganisasian, kepemimpinan serta komitmen bersama untuk mencapainya. Winardi dalam Ibrahim (2008: 47).

#### (a) Produk

Produk adalah titik fokus untuk tujuan organisasi dan prestasi. dan dari produk mengalir hubungan penting dalam setiap organisasi ke elemen organisasi yang lain dan batu uji untuk perbaikan yang terjadi (Creech, 1996 : 153).

Produk dapat berbentuk barang, jasa maupun informasi yang dihasilkan oleh organisasi kepada pihak yang menerima pelayanan tersebut secara langsung. Untuk mengetahui produk apa yang sebenarnya dihasilkan telah terumuskan dalam visi, misi, dan tujuan didirikannya organisasi tersebut. Manajemen harus mengerti kebutuhan konsumen sekarang dan masa depan, harus memenuhi keperluan konsumen dan berketetapan untuk memenuhi harapan konsumen. Rivai (2009 : 413)

#### (b) Proses

Secara sistematis akan menjelaskan aktivitas yang diperlukan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, mendirikan tanggung jawab yang jelas dan akuntabilitas bagi pegelola aktivitas kunci, menganalisis dan mengukur kemampuan aktivitas kunci, mengidentifikasi antar muka aktivitas kunci di dalam dan di antara fungsi, memfokuskan pada faktor seperti seperti sumber daya, metode dan materiil yang akan memperbaiki aktivitas kunci, mengevaluasi resiko, konsekuensi dan dari dampak aktivitas pada konsumen dan pihak yang terkait. Rivai (2011 : 415).

#### (c) Organisasi

Organisasi adalah kerangka kerja yang diandalkan oleh seluruh sistem manajemen untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien. Untuk alasan tersebut organisasi lebih dari sesuatu dalam menentukan kesehatan dan vitalitas keseluruhan dari sistem. Creech (1996: 10). Organisasi yang kita butuhkan adalah organisasi yang mampu menampung ide-ide keunggulan terus-menerus, berfokus



pada misi, menjamin keutuhan dan kerjasama, memungkinkan pemberdayaan, menampung adanya keragaman dan ketidaksepakatan. Hanaka dan Hawkins dalam Ibrahim (2008: 93)

(d) Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam manajemen kualitas bukan untuk menemukan dan mencatat kegagalan pekerja kemudian menghukum pekerja itu, tetapi harus untuk mengidentifikasi dan menghilangkan penyebab kegagalan itu, serta membantu pekerja agar mampu bekerja secara lebih baik dengan memperhatikan efektivitas (pencapaian tujuan) dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Tujuan kepemimpinan dalam manajemen kualitas adalah untuk meningkatkan kinerja manusia dan mesin, memperbaiki/meningkatkan kualitas yang ada, meningkatkan output dan produktivitas, secara simultan menciptakan kebanggaan kerja (*pride of workmanship*) bagi pekerja. Gaspersz (2006 : 47).

Kepemimpinan menentukan kesatuan arah dan maksud, menciptakan dan menjaga lingkungan internal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam mencapai sasaran. Kepemimpinan membawa pada mempertimbangkan kebutuhan semua pihak yang terkait, mendirikan visi yang jelas pada masa depan, menentukan tujuan dan target yang menantang, model peranetika pada semua tingkatan, meningkatkan rasa saling percaya dan menghilangkan rasa takut, menyediakan sumber daya yang diperlukan, tanggung jawab dan menginspirasi. Rivai (2011: 414).

Pimpinan tidak boleh berdiam diri untuk dapat meraih kualitas yang tinggi, baik kualitas produk maupun pegawainya. Pencapaian kualitas dalam organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan, pimpinan organisasi publik hendaknya mengambil inisiatif yang dibuat baik menyangkut proses produksi atau pelayanan jasa, kepegawaian, teknologi dll, hendaknya selalu mengacu pada terbentuknya kualitas. Sulistiyani dan Rosidah (2003: 84).

(e) Komitmen

Komitmen pimpinan merupakan kunci dalam pelaksanaan *TQM*, sedangkan bawahan juga harus mempunyai komitmen yang kuat untuk memahami dan mengerti untuk apa *TQM* perlu diimplementasikan dan dikembangkan, begitu pula konsumen sebagai pihak penerima produk harus mempunyai komitmen untuk ikut mengontrol upaya peningkatan, dan juga pemerintah di tingkat yang lebih atas juga berkomitmen yang jelas dan terarah. Dengan berkomitmen semua orang di semua tingkatan mengerti pentingnya kontribusi dan perannya, mampu mengidentifikasi hambatan dari kinerja mereka, mampu mengevaluasi kinerja terhadap tujuan dan sasaran pribadi mereka, secara aktif meningkatkan kemampuan, berbagi pengetahuan dan mendiskusikan masalah secara terbuka. Rivai (2009: 414-415)



#### 4. Alat Pemecah Masalah dan Pengambilan Keputusan *total quality management*

Model pemecahan masalah untuk menghasilkan keputusan yang berdasarkan fakta adalah sebagai berikut:

(a) Gugah Pikir (*Brainstorming*)

Adalah suatu piranti/teknik yang digunakan dalam TQM untuk memancing dan menghimpun sejumlah gagasan tentang isu atau masalah tertentu, pandangan atau berbagai kemungkinan, strategi, alasan pada situasi tertentu, ide atau program. Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan:

- (1) penjelasan tugas pemimpin, penjelasan pertanyaan,
- (2) buat 2 putaran dimana putaran pertama tanpa sanggahan dan pendapat, diskusikan dengan jelas, tulis dan rekamlah dengan seksama.

(b) Jaringan Kerja Kemiripan (*Affinity Network*)

Adalah suatu piranti/teknik dalam TQM yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah gagasan, pendapat, atau bahan-bahan kajian menurut kemiripan atau keserupaannya. Yang perlu diperhatikan:

- (1) penjelasan masalah atau issue yang ada,
- (2) kumpulkan dan identifikasi sebanyak-banyaknya faktor yang berpengaruh,
- (3) faktor tersebut kelompokkan dalam kategori.

(c) Diagram Tulang Ikan atau Diagram Ishikawa (*Fishbone Diagram or Ishikawa Diagram*)

Diagram ini disebut juga dengan diagram sebab-akibat, yaitu suatu piranti/teknik yang digunakan untuk melihat keterkaitan antar faktor-faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap masalah atau hasil yang diinginkan. Maka penting diperhatikan :

- (1) penjelasan hasil atau masalah sebab akibat,
- (2) buatlah beberapa penyebab umum yang berkaitan,
- (3) uraikan masing-masing penyebab umum itu menjadi spesifik.

(d) Analisis Keadaan Lapangan (*Force-field Analysis*)

Adalah merupakan suatu piranti/teknik untuk mengidentifikasi dan mempelajari terwujudnya suatu perubahan dari suatu kondisi tertentu. Untuk melihat dan memperhatikan faktor pendorong dan penghambat, maka perlu diperhatikan:

- (1) perjelas situasi dan perubahan yang diinginkan,
- (2) kumpulkan dan catat faktor penghambat dan pendorong dalam kolom yang bersebelahan,
- (3) diskusikan pilihan yang paling mungkin diatas.

(e) Pendigraman (*Process charting*)

Merupakan suatu piranti/teknik yang digunakan agar suatu lembaga dapat mengetahui siapa pelanggannya, sehingga lembaga tersebut dapat mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk memuaskan pelanggan tersebut.

(f) Diagram Arus (*Flowcharts*)

Merupakan suatu piranti/teknik yang sangat bermanfaat digunakan untuk apabila kita akan memecahkan masalah dengan pendekatan sistematis. Dalam membuat *flowchart* yang perlu diperhatikan:

- (1) penjelasan proses yang dipelajari,
- (2) tentukan dengan jelas awal dan akhir,
- (3) buatlah hubungan yang logis.

(g) Analisis Pareto (*Pareto analysis*)

Merupakan upaya untuk melakukan rangking atau menentukan prioritas atau pengelompokan pada kategori tertentu, maka perlu diperhatikan:

- (1) identifikasi kategori, masalah, penyebab atau issue yang akan dipelajari; sumbu x, merupakan kategori, masalah atau penyebab, sumbu y adalah jumlah;
- (2) tentukan dari rangking tertinggi ke yang terendah, antar kategori di pisah karena bukan rangkaian.

(h) Pengukuran Kinerja (*Benchmarking*)

Adalah membuat suatu standart kualitas tetentu dan membandingkan standart kualitas ini dengan kinerja yang diperoleh selama ini. Sabarguna (2006: 53-64)

## 5. Faktor Penghambat Keberhasilan *TQM*

Upaya peningkatan kualitas kinerja gagal karena organisasi itu tidak memusatkan diri untuk memperbaiki proses yang strategis. Brelin (1997 : 5). Ada tiga alasan pokok mengapa upaya *TQM* tidak mencapai tujuan. Pertama, upaya itu tidak terfokus, artinya *TQM* dilaksanakan secara sporadis tanpa banyak memperhatikan apa yang penting. Kedua, eksekutif senior tidak terlibat erat dalam melakukan perbaikan. Ketiga, tidak menjalankan peninjauan terus-menerus untuk menjamin bahwa pelaksanaan hasil jangka pendek maupun jangka panjang. Brelin (1997 : 6)

Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan *Total Quality Management (TQM)* adalah sebagai berikut

- (a) Ketiadaan komitmen dari manajemen
- (b) Ketiadaan pengetahuan atau kekurangpahaman tentang manajemen kualitas
- (c) Ketidakmampuan mengubah kultur organisasi



- (d) Ketidaktepatan perencanaan kualitas
- (e) Ketiadaan pendidikan dan perhatian berkelanjutan (terus-menerus)
- (f) Ketidakmampuan untuk membangun suatu *learning organization* yang memberikan perbaikan terus menerus.
- (g) Ketidacocokan struktur organisasi serta departemen dan individu yang terisolasi
- (h) Ketidacukupan sumber daya
- (i) Ketidaktepatan sistem penghargaan dan balas jasa bagi karyawan
- (j) Ketidaktepatan pengadopsian prinsip-prinsip *TQM* ke dalam organisasi
- (k) Ketidakefektifan teknik-teknik pengukuran dan ketiadaan akses data dan hasil-hasil
- (l) Berfokus jangka pendek dan menginginkan hasil yang cepat
- (m) Ketidacocokan kondisi untuk implementasi *TQM*
- (n) Ketidaktepatan menggunakan pemberdayaan (*empowerment*) dan kerjasama (*teamwork*). Masters dalam Gaspersz (2006: 57-58)

#### **D. Total Quality Management Dalam Birokrasi Pelayanan Publik**

Pada awalnya TQM diterapkan di dunia usaha. Oleh karena keberhasilannya, maka instansi pemerintah kemudian mencoba menerapkannya, misalnya TQM diterapkan di angkatan Udara Amerika Serikat. TQM adalah filosofi manajemen dan pola yang melibatkan teknik-teknik perbaikan mutu yang telah banyak diadopsi oleh perusahaan Amerika Serikat. Creech dalam Sutopo (2009: 27). Dengan menerapkan filosofi dan teknik TQM ini, pebisnis menjalankan perbaikan terus-menerus di semua operasi dengan mencari dan menemukan alasan bagi kinerja mutu yang buruk dan pelayanan pelanggan dan mengimplementasikan metode untuk mengurangi atau menghilangkan mutu yang buruk itu. Rivai (2011:409).

*Total quality management* bagi organisasi publik berarti kualitas pelayanan bagi konsumen( masyarakat yang beraneka ragam). Kualitas primer produk (kinerja yang baik pada organisasi publik) adalah sinergi dari mutu karyawan yang baik, manajemen yang efektif, hubungan kemanusiaan dan komunikasi yang terpelihara Ibrahim (2008: 47). Kualitas dalam *total quality management*

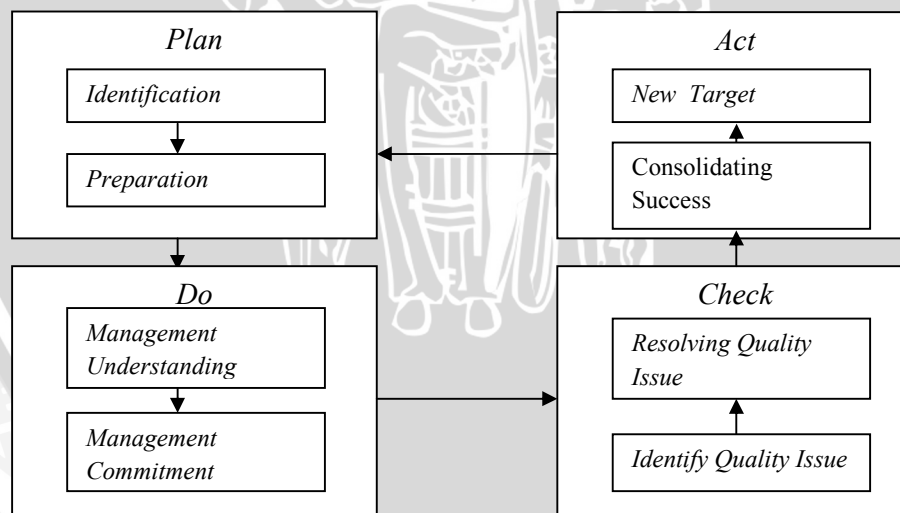


bagi organisasi publik (pemerintahan) terlihat pada kinerja, terutama berupa pelayanan publik yang prima, sesuai dengan tingkat-tingkat pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat dan telah disepakati bersama. Ibrahim (2008: 47).

*Total quality management* sebagai suatu pendekatan yang seharusnya dilakukan oleh organisasi masa kini (organisasi publik khususnya) untuk memperbaiki outputnya, serta meningkatkan produksi. Tjiptono, Diana (1996: 4).

#### E. Kaitan Kinerja dengan *Total Quality Management*

Peningkatan kinerja secara berkesinambungan dapat dengan menggunakan Model *Deming's PDCA cycle* dalam *TQM*. Tujuan *PDCA cycle* dari kaizen adalah untuk menyelesaikan masalah dan program peningkatan dapat dilakukan secara sistemis sehingga dapat diketahui adanya peningkatan secara pasti dan hasil baik yang telah dicapai dapat dipertahankan.



Gambar 2. Siklus Deming's (PDCA Cycle)  
Sumber : Chapman & Hall (1998: 249)

### 1. Plan

*Identifying and collecting information about the organisation in the prime area where improvement will have most impact on the organisation's performance. Preparing the detailed basic work for the improvement of all organisation's activity.* Kanji dan Asher dalam Chapman dan Hall (1998: 249)

Mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi tentang organisasi yang berhubungan dengan peningkatan dan berdampak pada kinerja organisasi. Menyiapkan secara terperinci pekerjaan untuk peningkatan dasar semua aktivitas organisasi. Dalam tahap identifikasi dapat dengan beracuan pada karakteristik-karakteristik *total quality management*.

Pada tahap persiapan, pertama-tama yang hendak ditanamkan adalah komitmen anggota terhadap *TQM*. Keberadaan komite, membangun tim, training, adanya penyusunan pedoman prinsip-prinsip serta menentukan tujuan-tujuan sangat diperlukan. Disamping itu publikasi dan komunikasi, melakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan, advokasi, kebiasaan pegawai serta kepuasan pegawai sangatlah penting. Sulistyani dan Rosidah (2009 : 117)

### 2. Do

*Making sure that the management understands the objective and the methodology of TQM and are prepared to adopt them all the time.* Kanji dan Asher dalam Chapman dan Hall (1998: 251)

Memastikan bahwa pihak manajemen memahami tujuan metodologi TQM dan menyiapkan untuk diterapkan sejak awal.

Pada tahap ini adalah melaksanakan rencana perbaikan atau peningkatan kualitas oleh semua pegawai dalam semua tingkatan organisasi, dimana semua pegawai sadar akan apa yang akan dikerjakan dan dicapai sehingga bersungguh-sungguh dan komitmen dalam pelaksanaannya. Pada tahap pelaksanaan diperhatikan langkah-langkah umpan balik yang seimbang, bagi pengarah, pelanggan maupun pegawai. Sulistyani dan Rosidah (2009 : 117)

### 3. Check

*By proses of involvement and supervision in a proper scheme of training and communication, identifying quality issue and effecting a resolution of*

*them by mangement led improvement activities.* Kanji dan Asher dalam Chapman dan Hall (1998 : 252)

Adanya proses keterlibatan dan pengawasan dalam suatu rencana yang sesuai dalam suatu pelatihan dan pemberdayaan, mengidentifikasi isu-isu mengenai kualitas dan pengaruhnya terhadap suatu perubahan dalam organisasi oleh pihak manajemen yang memimpin aktivitas peningkatan.

Meneliti hasil, sejauh mana pelaksanaan perbaikan atau apakah memenuhi target. Dalam rangka melakukan tranformasi guna meraih perbaikan kualitas organisasi publik perlu melakukan kontrol terhadap seluruh tindakan dan akibat dari proses transformasi tersebut. Kontrol merupakan proses mendeteksi dan mengoreksi perubahan yang merugikan sehingga keadaan dapat ditangani. Membandingkan tindakan dengan target / sasaran. Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 91)

#### 4. Act

*Starting a new initiative with new targets and taking the complete improvement prosses to everybody indicating supplier and customer link in the quality chain. Obtaining information about progress and consolidating success.* Kanji dan Asher dalam Chapman dan Hall (1998: 258)

Memulai suatu prakarsa baru dengan target baru dan mengupayakan proses peningkatan yang lengkap ke semua orang termasuk penyalur dan pelanggan dalam suatu rantai yang berkualitas. Temukan informasi tentang kemajuan dan hal-hal yang memperkuat sukses.

Tindak lanjut atas evaluasi yaitu, mempelajari hasil, membuat standart baru dan membuat rencana selanjutnya. Jika hasil tidak memenuhi standar maka kembali ketahap sebelumnya. Sulistiyani dan Rosidah (2003 : 91)



### BAB III

#### METODOLOGI PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, hal ini dikarenakan peneliti melakukan pengamatan secara langsung di lapangan, untuk mencari fakta-fakta yang jelas tentang situasi dan kondisi proses peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pernyataan Lodico, Spaulding, dan Voegtle dalam Emzir (2010:2) yang mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif, yang disebut juga penelitian interpretif atau penelitian lapangan adalah suatu metodologi yang dipinjam dari disiplin ilmu seperti sosiologi dan antropologi dan diadaptasi ke dalam seting pendidikan. Penelitian kualitatif menggunakan metode penalaran induktif dan sangat percaya bahwa terdapat banyak perspektif yang akan dapat diungkapkan. penelitian kualitatif berfokus pada fenomena sosial dan pada pemberian suara pada perasaan dan persepsi dari partisipan di bawah studi.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah jenis penelitian deskriptif, yaitu studi untuk menggambarkan suatu keadaan terdahulu. Penelitian dilakukan terhadap suatu permasalahan yang ada dalam lingkungan operasional birokrasi dengan tujuan untuk memperoleh ide atau gagasan dari hasil analisis penelitian sebagai bahan pertimbangan untuk hasil yang lebih baik dari keadaan sebelumnya. Menurut Sugiyono dalam Pasolong (2012: 75) penelitian deskriptif (penggambaran), yaitu suatu penelitian yang mendeskripsikan apa yang terjadi pada saat melakukan penelitian. Di dalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisa dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada. Jadi penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi-

informasi mengenai keadaan saat ini, dan melihat kaitan antar variabel-variabel yang ada.

### B. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian dimaksudkan untuk menentukan batasan objek kajian dalam penelitian agar penelitian yang dilakukan tidak melebar, serta sebagai sarana untuk mempertajam penelitian. Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut;

1. Kinerja birokrasi pelayanan publik pada tahap persiapan dalam siklus *Deming's PDCA cycle* dengan memperhatikan karakteristik-karakteristik *total quality management*, meliputi:

- (a) Fokus pada pelanggan
- (b) Obsesi terhadap kualitas
- (c) Pendekatan ilmiah
- (d) Komitmen jangka panjang
- (e) Kerjasama tim
- (f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan
- (g) Pendidikan dan pelatihan
- (h) Kebebasan yang terkendali
- (i) Kesatuan tujuan
- (j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai

2. Faktor-faktor penghambat dan pendukung kinerja birokrasi pelayanan publik, meliputi:

- (a) Faktor penghambat
- (b) Faktor pendukung

### C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi Penelitian berada di Kota Madiun. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa pemerintah daerah setempat dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya agar mampu menjawab permasalahan kesejahteraan sosial yang semakin kompleks, oleh masyarakat maupun pemerintah ditingkat atasnya. Semakin bertambahnya jumlah pencari kerja di Kota Madiun merupakan masalah sosial yang menjadi tanggung jawab pemerintah daerah setempat.

Situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti dapat mengamati keadaan sebenarnya dari objek penelitian. Penelitian dilakukan di Seksi Penempatan Tenaga Kerja Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun yang merupakan sebuah dinas yang merupakan unsur pelaksana dari visi dan misi Pemerintah daerah Kota Madiun. Seksi Penempatan Tenaga Kerja Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun menyelenggarakan pelayanan kepada para pencari kerja dan berlokasi di Jl. Bolodewo No. 8 Telp.(0351) 454288.

### D. Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari penelitian yang merupakan jawaban dari informan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kinerja dan *total quality management* Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun

#### 2. Data Sekunder

Data skunder adalah data yang diperoleh dari instansi yang menjadi obyek penelitian yang berhubungan dengan catatan-catatan dan kegiatan yang ada pada tenaga kerja dan sosial kota madiun



### E. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan prosedur untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Lapangan (*Field Research*). Penelitian Lapangan merupakan suatu metode untuk memperoleh data dengan pengamatan di lapangan. Adapun cara pengumpulan data dengan menggunakan metode Penelitian Lapangan adalah sebagai berikut:

#### 1. *Interview* atau wawancara

Metode pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pimpinan, pegawai dan penerima pelayanan (masyarakat). Informan bukan sekedar memberi tanggapan pada apa yang diminta peneliti tetapi ia bisa lebih memilih arah dan selera dalam menyatakan informasi yang ia miliki. Bakri (2002 : 119). Wawancara secara langsung terhadap responden atau informan, untuk menggali informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Perbedaan dengan pembicaraan sehari-hari adalah biasanya partisipan atau responden merupakan orang asing yang tidak dikenal sebelumnya, dan jalannya pembicaraan diarahkan oleh pewawancara. Partisipan akan diminta untuk memberikan informasi dalam bentuk fakta, opini, sikap dan lain-lain, sehingga manfaat yang lebih banyak dari pembicaraan hanya dimiliki oleh pewawancara. Pasolong (2012: 137). Wawancara mengenai kinerja pegawai seksi penempatan tenaga kerja pada Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun yang merupakan objek yang diteliti, hanya dilakukan kepada 4 (tiga) informan kunci, hal ini dikarenakan kesibukan pegawai menjalankan TUPOKSI nya, Berikut data informan yang bersedia untuk diwawancarai:

No	Informan	Jabatan	Pendidikan
I.1	Windu Isrianto. SH	KA PENTA KERJA	S1
I.2	Sutomo	KA SUB BAG UMUM	S1
I.3	Sumiarsih. SH	KA SUB BAG PERPEG	S1
I.4	Sri Edi Astuti	Kasie LATTAS	S1
I.5	Kevin Louhenapessy, S.S	Pencari Kerja	S1
I.6	Dirahasiakan	LPTKS	Dirahasiakan

Tabel 1. Daftar Informan

*Sumber: wawancara*

## 2. Observasi atau pengamatan

Metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan terhadap fenomena di lapangan. Menurut Young dan Schmidt dalam Pasolong (2012: 131) definisi observasi adalah sebagai pengamatan sistematis berkenaan dengan perhatian terhadap fenomena-fenomena yang nampak. Perhatian yang dimaksud adalah harus diberikan kepada unit kegiatan yang lebih besar atau lebih luas pada fenomena-fenomena khusus yang diamati terjadi. Pengamatan dilaksanakan dengan beracuan pada fokus penelitian.

## 3. Dokumentasi

Metode pengumpulan data dengan cara mencatat dan memanfaatkan data-data yang ada di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun meliputi: Penetapan Kinerja (PK) tahun 2014, Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2014, Rencana Kinerja Tahunan (RKT) tahun 2014.

## **F. Instrumen Penelitian**

### **1. Pedoman Wawancara**

Pedoman wawancara berupa daftar pertanyaan berbentuk poin-poin yang berkaitan dengan penelitian. Dari segala informasi yang sudah diperoleh dicatat secara lengkap, tepat dan hati-hati.

### **2. Pedoman observasi**

Pedoman observasi berisi kerangka data yang digunakan selama proses penelitian berlangsung dan tidak melebar dari fokus penelitian.

### **3. Pedoman Dokumentasi**

Berupa catatan lapangan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat dan dipikirkan yang berkaitan dengan data di lapangan. Seperti bolpen, buku dan camera hp.

## **G. Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis model interaktif, yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hal ini dilakukan karena penelitian ini bersifat interaktif, yaitu peneliti akan melakukan penelitian di lapangan dan berinteraksi secara langsung terhadap informan. Dalam menganalisis data secara interaktif peneliti mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman dalam Emzir (2012: 134).

### **1. Pengumpulan data**

Pengumpulan data yang dilakukan dengan teknik yang telah ditentukan, yakni dengan tiga cara yaitu observasi atau pengamatan, wawancara dan



dokumentasi. data mengenai kinerja pegawai berdasarkan karakteristik-karakteristik dalam *total quality management*.

## 2. Reduksi data

Reduksi data merujuk pada proses pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian data mentah yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis. Reduksi data terjadi secara kontinu atau berkelanjutan melalui kehidupan suatu proyek yang diorientasikan secara kualitatif. Secara aktual data dikumpulkan, reduksi dataantisipasi terjadi sebagaimana diputuskan oleh peneliti yang mana kerangka konseptual, situs, pertanyaan penelitian, pendekatan pengumpulan data untuk dipilih. Reduksi data bukanlah sesuatu yang terpisah dari analisis. Ia merupakan bagian dari analisis, reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memfokuskan, membuang, dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasi Emzir (2012: 129-130).

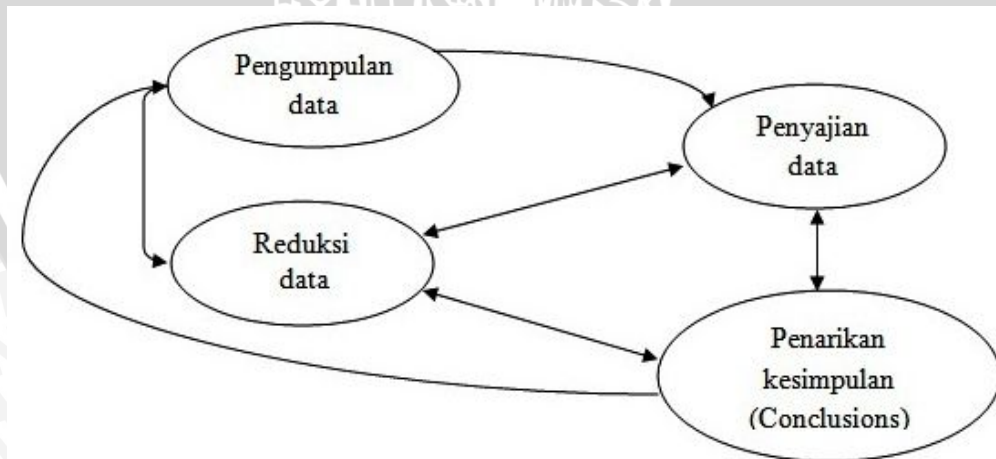
## 3. Data Display (Model Data/ Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Melalui penyajian data, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012:95) menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan mendisplaykan data, maka memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

#### 4. Penarikan/ Verifikasi Kesimpulan

Langkah terakhir analisis data menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian, kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2012:99).

Adapun teknik analisis data model interaktif dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2. Komponen Analisis Data: Model Interaktif**

*Sumber :Miles and Hubberman, dalam Emzir (2012:134)*

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Penyajian Data Umum

##### 1. Gambaran Umum Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun

Pembentukan kelembagaan Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 04 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, khususnya pada BAB II pasal 2 disebut bahwa Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun merupakan unsur pelaksana otonomi daerah di bidang tenaga kerja, transmigrasi dan sosial, sedangkan Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun mempunyai tugas pokok melaksanakan tugasnya berada dibawah dan tanggung jawab kepada Walikota melalui sekretaris Daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas. Perda tersebut diatas ditindak lanjuti dengan Peraturan Walikota Madiun Nomor: 37 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial.

Dalam mencapai program Dinas Tenaga Kerja dan Sosial mempunyai visi terwujudnya tenaga kerja dan kesejahteraan masyarakat yang berkualitas. Visi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun merupakan hasil refleksi dan proyeksi mengenai arah yang hendak dituju oleh Dinas Tenaga Kerja dan Sosial dengan mempertimbangkan aspek pelayanan yang baik. Visi yang dimaksud merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penterjemahan visi dan misi pemerintah Kota Madiun yang tercantum dalam RPJMD dalam mencapai cita-cita yang hendak dicapai jalan menuju masyarakat yang maju dan sejahtera.

Sedangkan misi yang diemban Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun adalah sebagai berikut ;



- (a) Meningkatkan kualitas dan profesionalisme tenaga kerja
- (b) Meningkatkan hubungan individual, perlindungan dan pengawasan ketenagakerjaan
- (c) Meningkatkan pelayanan publik yang cepat dan tepat bagi penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS)

Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang tenaga kerja, transmigrasi dan sosial, berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan (*meidebewind*). Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan melalui usaha Tenaga Kerja dan Sosial selalu diarahkan pada kondisi masyarakat yang semakin meningkat kadar dan mutu kerja baik keluar negeri maupun dalam negeri, bersamaan dengan itu diharapkan terwujudnya suatu kesejahteraan di masyarakat yang terorganisasi dan melembaga dalam masyarakat secara swadaya dan mandiri sekaligus dapat mencerminkan keterpaduan program antara pemerintah dan kegiatan yang digerakkan oleh masyarakat.

Sumber daya manusia atau pelaksana tugas pokok dan fungsi di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial antara lain:

No	JUMLAH SDM				PENDIDIKAN			GOLONGAN	
	PNS		TENAGA KONTRAK		PENDIDIKAN	PNS	TENAGA KONTRAK		
	P	W	P	W					
1	23	13	4	-	SD	1	1	I	4
					SMP	3	-	II	7
					SMA	9	2	III	23
					D3/SM	4	-	IV	2
					S1/S	17	-		
					S2	1	-		

Tabel 2. Sumber daya manusia

Sumber: berkas penetapan kinerja (PK) tahun 2014

## 2. Tujuan dan Sasaran Kinerja

Tujuan yang hendak dicapai oleh Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun berdasarkan bidang kewenangan yang telah ditetapkan sesuai pada koridor Visi dan Misi adalah

- (a) membina dan mengembangkan kompetensi tenaga kerja
- (b) meningkatkan perlindungan kerja
- (c) meningkatkan penanganan masalah sosial.

Sedangkan sasaran yang hendak dicapai adalah:

- (a) meningkatkan ketrampilan tenaga kerja dan calon tenaga kerja,
- (b) terwujudnya perlindungan kerja,
- (c) meningkatnya pelayanan dan rehabilitasi kesejahteraan sosial.

Seksi Penempatan Tenaga Kerja merupakan salah satu unsur pelaksana kebijakan/program pada Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun dengan sasaran kinerja yaitu jumlah pencari kerja yang ditempatkan. Seperti yang tertulis dalam renstra program dan kegiatan SKPD tahun anggaran 2010-2014 jumlah pencari kerja yang ditempatkan merupakan indikator kinerja seksi ini, sebagai tindaklanjut maka dibuat suatu kebijakan untuk meningkatkan upaya penempatan dan kesempatan kerja yang berisi mengenai program-program kegiatan yang berkonsentrasi pada jumlah tenaga kerja yang ditempatkan.

## 3. Strukur Organisasi

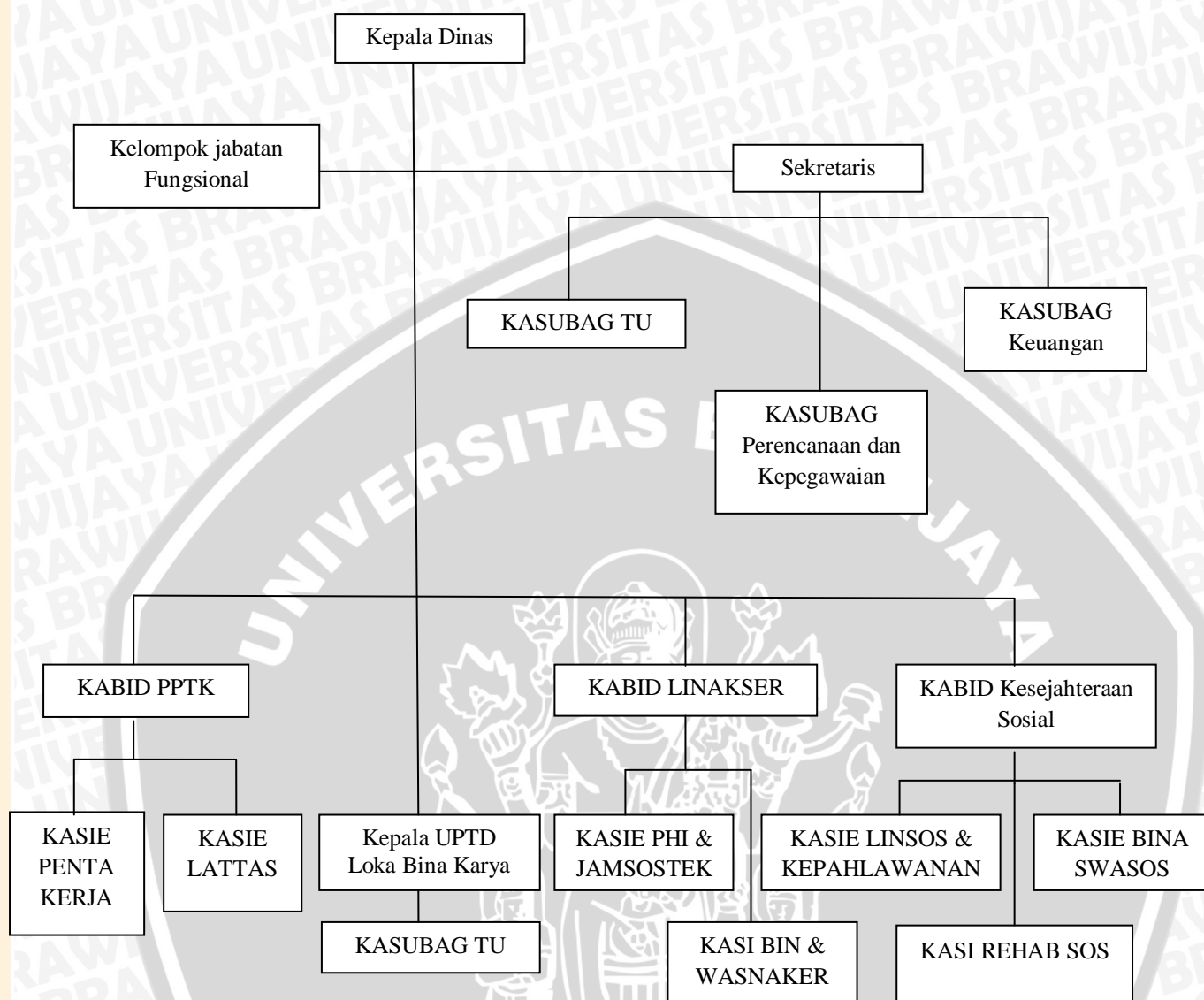
Struktur Organisasi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 04 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata kerja dinas Daerah yang ditindak lanjuti dengan Peraturan Walikota Madiun

Nomor: 37 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial adalah sebagai berikut :

- (a) Unsur Pimpinan : Kepala Dinas
- (b) Unsur Pembantu : Sekretaris
  - (1) Sub Bagian Umum
  - (2) Sub Bagian Perencanaan dan Kepegawaian
  - (3) Sub Bagian Keuangan
- (c) Unsur Pelaksana meliputi
  - (1) Bidang Pelatihan dan Penempatan Tenaga Kerja, membawahi
    - Seksi Penempatan Tenaga Kerja
    - Seksi Pelatihan Kerja dan Transmigrasi
  - (2) Bidang Perlindungan Tenaga Kerja
    - Seksi Pembinaan Hubungan Industri dan Jamsostek
    - Seksi Pembinaan dan Pengawasan Ketenagakerjaan
  - (3) Bidang Kesejahteraan Sosial
    - Seksi Bina Swadaya Sosial
    - Seksi Rehabilitasi Sosial
- (d) Unit Pelaksana Teknis Daerah
- (e) Kelompok Jabatan Fungsional

Berikut gambar alur Struktur Organisasi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun:





Gambar 3. Struktur Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun  
Sumber : Penetapan Kinerja (PK) tahun 2014

#### 4. Sarana dan prasarana

##### (a) Ruang Kantor

##### (1) Ruangan pimpinan

(2) Ruangan sekretaris

- Ruang sub bagian umum perencanaan dan kepegawaian serta keuangan beserta staf
- Ruang kepala sub bagian perencanaan dan kepegawaian serta keuangan beserta staf

(3) Ruang kepala bidang pelatihan ketenagakerjaan dan penempatan tenaga kerja

- Ruang seksi penempatan dan pendayagunaan tenaga kerja (terdiri dari ruangan pelayanan pencari kerja dan bursa online)
- Ruang seksi pelatihan, pengembangan kerja dan transmigrasi

(4) Ruang kepala bidang kesejahteraan sosial

- Ruang seksi bina swadaya sosial, ruang seksi bantuan perlindungan sosial dan kepahlawanan dan ruang seksi rehabilitasi sosial

(5) Ruang kepala bidang perlindungan dan hubungan

- Ruang seksi pembinaan dan pengawasan ketenagakerjaan dan ruang seksi pembinaan hubungan industrial dan jamsostek

(6) Aula

(7) Gudang TAGANA dan gudang inventaris

(8) Ruang administrasi PKH

(9) Musholla

(10) Kantin

(11) Lapangan volley

(b) Perlengkapan Kantor

Kebutuhan alat-alat kantor yang dipergunakan antara lain:

(1) Perabot kantor

(2) Komputer

(3) Telephon/ Faximile

(4) Alat tulis kantor

(5) Papan informasi

(6) Jaringan online

(c) Kendaraan Dinas

Di dalam kegiatan operasional memiliki:

(1) Mobil dinas untuk pimpinan 1 buah

(2) Mobil pick up 1 buah

(3) Mobil L300 1 buah

(4) Sepeda motor

## **5. Tugas pokok dan fungsi Seksi Penempatan Tenaga Kerja**

Berdasarkan pasal 9 Peraturan Walikota Madiun Nomor: 37 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial. Seksi Penempatan Tenaga Kerja mempunyai tugas :

(a) Melakukan penyusunan perencanaan program dan evaluasi pelaksanaan tugas-tugas pada seksi penempatan tenaga kerja



(b) Melakukan penyiapan bahan dalam rangka pelaksanaan kebijakan pemerintah dan provinsi, penetapan kebijakan daerah dan pelaksanaan strategis penyelenggaraan urusan pemerintah bidang penempatan tenaga kerja

(c) Melakukan penyiapan bahan (pengawasan, pengendalian, monitoring, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan urusan pemerintahan bidang ketenagakerjaan

(d) Melakukan penyiapan bahan dalam rangka perencanaan tenaga kerja, pembinaan perencanaan tenaga kerja mikro pada instansi/tingkat perusahaan, pembinaan dan penyelenggaraan sistem informasi ketenagakerjaan

(e) Melakukan pembinaan dan pelayanan informasi pasar kerja, bimbingan jabatan dan pendaftaran pencari kerja (pencaker) serta lowongan kerja dalam penggunaan tenaga kerja

(f) Melakukan penyebarluasan dan pelayanan informasi pasar kerja, bimbingan jabatan

(g) Melakukan penyusunan, pengolahan dan penganalisaan data pencari kerja dan lowongan kerja

(h) Melakukan penyiapan bahan dalam rangka penerbitan dan pengendalian izin pendirian lembaga bursa kerja, lembaga penyuluhan dan bimbingan jabatan serta rekomendasi kepada swasta dalam penyelenggaraan pameran bursa kerja/job market fair

(i) Melakukan fasilitas penempatan bagi pencari kerja penyandang cacat, lansia dan perempuan pencari kerja AKAD/Antar Kerja lokal (AKL), dan Antar Kerja Antar Negara (AKAN)

(j) Melakukan penyiapan bahan dalam rangka penerbitan surat persetujuan Penempatan Antar Kerja lokal (SPP AKL)

(k) Melakukan penyiapan bahan dalam rangka penempatan tenaga kerja sukarela (TKS) Luar Negeri, TKS Indonesia

(l) Melakukan penyiapan dalam rangka pembinaan, pengendalian dan pengawasan pendayagunaan TKS

(m) Melakukan pendaftaran dan fasilitas pembentukan tenaga kerja mandiri (TKM)

(n) Melakukan penyiapan bahan dalam rangka penerbitan izin memperkerjakan tenaga kerja asing (IMTA) yang lokasi kerjanya dalam daerah

(o) Melakukan bimbingan teknis, penyevaluasi dan penerapan teknologi tepat guna

(p) Melakukan penyiapan bahan dalam rangka penyelenggaraan program perluasan kerja melalui bimbingan usaha mandiri sektor informal serta program padat karya

(q) Melakukan penyiapan bahan dalam rangka penyuluhan, pendaftaran, seleksi calon tenaga kerja indonesia (TKI) dan pemberian rekomendasi pasapor calon TKI

(r) Melakukan pengawasan pelaksanaan rekrutmen TKI dan memfasilitasi pelaksanaan perjanjian kerja sama bilateral dan multilateral penempatan TKI

(s) Melakukan penerbitan rekomendasi izin pendirian kantor cabang perusahaan perusahaan penempatan tenaga kerja indonesia swasta (PPTKIS) dan penerbitan perizinan nit pelayanan serta tempat penampungan

- (t) Melakukan penyebarluasan sistem informasi penempatan TKI dan pengawasan penyeteroran dana perlindungan TKI
- (u) Melakukan penyiapan bahan dalam rangka sosialisasi terhadap substansi perjanjian dan melakukan penelitian dan pengesahan perjanjian penempatan TKI keluar negeri
- (v) Melakukan pembinaan, pengawasan, dan monitoring penempatan maupun perlindungan TKI dan pelayanan kepulangan TKI berasal dari daerah
- (w) Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bidang pelatihan dan penempatan tenaga kerja

## **B. Penyajian Data Fokus Penelitian**

### **1. Kinerja pegawai berdasarkan *Total Quality Management*.**

Penyajian data kinerja birokrasi pelayanan publik dilihat dengan memperhatikan karakteristik-karakteristik yang ada dalam *total quality management*, meliputi :

#### **(a) Fokus pada pelanggan**

Seksi penempatan tenaga kerja melakukan kegiatan penempatan tenaga kerja dengan berdasarkan potensi dan pendidikan dari pencari kerja seperti yang tertulis pada kartu pencari kerja. Selain itu, juga melakukan pendataan jumlah pencari kerja. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Windu Isrianto selaku Kasie Penempatan tenaga kerja.

“ di bidang saya ini mas, saya menangani urusan penempatan tenaga kerja. Sedangkan untuk bagian pelatihan tenaga kerja itu ada bagiannya sendiri. Untuk data jumlah pencari kerja itu ada disini mas, tapi kalau data untuk jumlah pengangguran itu adanya di kecamatan. Kalau untuk data jumlah pencari kerja itu berdasarkan kartu kuning. Untuk tahun 2013 kami masih punya rekappannya ” (wawancara tanggal 6 mei 2014 pukul 11.00 di Ruang Seksi Penempatan Tenaga Kerja)



Pernyataan bahwa Seksi penempatan tenaga kerja juga melakukan pendataan jumlah pencari kerja juga diungkapkan oleh Bapak Sutomo selaku KTU yang mengungkapkan bahwa:

“kegiatan pelayanan kartu tanda pencari kerja, ya seperti yang anda lihat diruang depan itu mas, pencari kerja datang kesini dan mengisi form-form yang kami sediakan dan juga sekaligus membawa kelengkapan administratif seperti yang tertulis di papan pengumuman.” (Wawancara tanggal 6 mei 2014 pukul 10.00 diruang Tata usaha)

Pernyataan bahwa Seksi penempatan tenaga kerja telah melakukan pelayanan kartu pencari kerja atau kartu kuning dengan baik diungkapkan oleh saudara Kevin selaku pencari kerja.

“kebetulan, pas saya ngurus pelayanannya sudah baik dan nampaknya pegawai sudah mampu melaksanakan pekerjaannya, mereka sopan, prosedurnya juga tidak ribet dan tidak lebih dari satu jam kartu kuning sudah jadi. (Wawancara tanggal 21 agustus 2014 pukul 10.00 di tempat makan setempat)

berikut jumlah pencari kerja berdasarkan kartu kuning kuning (AK I) :

**JUMLAH PENCAKER (AK I) KOTA MADIUN  
TAHUN 2013**

NO	BULAN	SD		SMP		SMA		SMK		D1		D2		D3		D4		S1		S2		PROFESI		TOTAL
		L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	
1	JANUARI	2				12	16	45	40	1				1	5			7	9					138
2	FEBRUARI	1			1	11	5	20	31					4	3			7	14		2		1	100
3	MARET				1	11	7	14	19					4	4	1		15	20					96
4	APRIL			1		13	4	23	28		2			4	7	1		16	26		2			127
5	MEI					10	6	17	11	2	1			6	10			15	26			1	4	109
6	JUNI					3	4	16	16		4							13	24	1			1	82
7	JULI			1		9	8	11	6	3	2			3	6		2	12	32		2		1	98
8	AGUSTUS			1		9	17	18	13	1				13	22	2	1	37	73		1		4	212
9	SEPTEMBER	37	6	22	1	88	60	69	26	6	3			57	108	2	4	176	283		1	3	11	963
10	OKTOBER	12		15		44	7	45	9	1				11	17	1	1	28	34		2	1		228
11	NOPEMBER					2	2	8	9					5	7			8	8				1	50
12	DESEMBER					7	4	20	6					9	9			15	11	1		2		84
JUMLAH		52	6	40	3	219	140	306	214	14	12	0	0	117	198	7	8	349	560	2	10	7	23	2287

tabel 3. data jumlah pencari kerja

Dalam melaksanakan kegiatan penempatan tenaga kerja ini, Seksi penempatan tenaga kerja memiliki sasaran kinerja yang hendak dicapai yang terwujud dalam program/kegiatan yang akan dilaksanakan di tahun 2014 oleh Seksi Penempatan Tenaga Kerja yang berfokus pada jumlah pencari kerja yang ditempatkan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Sumiarsih selaku Kasie Keuangan bahwa Seksi Penempatan Tenaga Kerja pada Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun memiliki sasaran kinerja yang hendak dicapai.

“seksi penempatan tenaga kerja itu, cuma melaksanakan program/kegiatan. Untuk urusan perencanaan program kegiatan setiap bidang itu saya yang menangani. Ini ada penetapan kinerja tahun 2014. Disini sudah lengkap mas, kegiatan masing-masing bidang “ (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang Kasie keuangan)

Berikut program/kegiatan untuk Seksi Penempatan Tenaga Kerja pada Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun seperti yang tertulis pada berkas penetapan kinerja tahun 2014 :

No	Sasaran		Program	Kegiatan
	Kinerja	Target		
1	Jumlah pencari kerja yang ditempatkan	50 %	Program peningkatan kesempatan kerja	1. Penyebaran informasi bursa tenaga kerja 2. Penyusunan informasi bursa tenaga kerja
			Program terselenggaranya pengiriman tenaga kerja dengan tertib	1. Penyiapan tenaga kerja siap pakai
			Program perluasan dan pengembangan kesempatan kerja	1. Optimalisasi antar kerja melalui peningkatan efektifitas pasar kerja 2. Kegiatan pameran bursa kerja (Job Market Fair)

Tabel. 4 Penetapan Kinerja (PK) tahun 2014

Sumber: Berkas Penetapan Kinerja tahun 2014



(1) Program peningkatan kesempatan kerja

Pelaksanaan penyebaran informasi bursa tenaga kerja melalui sosialisasi secara langsung kepada calon pencari kerja yang dilakukan ke beberapa sekolah kejuruan dan juga lembaga pendidikan ketrampilan swasta di Kota Madiun. hal ini seperti pernyataan Bapak Isrianto selaku Kasie penempatan tenaga kerja

“ tahun ini saya langsung datang ke beberapa SMK untuk melakukan sosialisasi tentang penempatan tenaga kerja, SMK yang saya datangi antara lain SMK 1, SMK 3, SMK 4, SMK 5 dan SMK PGRI. Kami juga melayani bagi yang membutuhkan tenaga kerja mas, untuk lebih jelasnya lihat saja di website kami” (wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

(2) Program terselenggaranya pengiriman tenaga kerja dengan tertib

seksi penempatan tenaga kerja melakukan pengiriman tenaga kerja baik untuk lingkup lokal, antar daerah maupun antar negara. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Isrianto selaku Kasie Penempatan tenaga kerja

“disini ada penempatan kerja Antar Kerja Lokal (AKL), Antar Kerja Antar Daerah (AKAD) maupun Antar Kerja Antar Negara (AKAN). Tenaga kerja yang siap pakai dapat dilihat berdasarkan kelengkapan administratif/syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai pencari kerja agar dapat dilaksanakan kegiatan penempatan kerja sesuai dengan potensi yang dimiliki pencari kerja. Saya ada data jumlah lowongan dan penempatan pencari kerja tahun lalu” (wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Terselenggaranya pengiriman tenaga kerja dengan tertib dapat dilihat pada data jumlah lowongan dan penempatan pencari kerja pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun tahun 2013 berikut :



**DATA LOWONGAN DAN PENEMPATAN PENCAKER  
DISNAKER KOTA MADIUN TH. 2013**

NO	BULAN	LOWONGAN						JUMLAH		PENEMPATAN						JUMLAH	
		AKL		AKAD		AKAN				AKL		AKAD		AKAN			
		L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
1	JANUARI	29	3	10	56		6	39	65	29	3	10	54		6	39	63
2	FEBRUARI	18	1	6	39		7	24	47	18	1	6	35		7	24	43
3	MARET	6	6	7	27		4	13	37	6	6	4	21		4	10	31
4	APRIL	14	14	5	18		9	19	41	14	14	5	14		9	19	37
5	MEI	7	18	6	6	2	22	15	46	7	18	6	4	2	22	15	44
6	JUNI	1	2	4	89	4	16	9	107	1	2	5	84	4	16	10	102
7	JULI	3	4	2	6		10	5	20	3	4	2	5		10	5	19
8	AGUSTUS	1	4	14	42		6	15	52	1	4	12	42		6	13	52
9	SEPTEMBER	127	49	47	96	2	9	176	154	127	49	45	92	2	9	174	150
10	OKTOBER	90	4	7	15		7	97	26	90	4	7	15		7	97	26
11	NOPEMBER	2		6	48		6	8	54	2		6	46		6	8	52
12	DESEMBER	4	2	10	13		6	14	21	4	2	8	11		6	12	19
	JUMLAH	302	107	124	455	8	108	434	670	302	107	116	423	8	108	426	638

tabel. 5 data jumlah lowongan kerja dan penempatan pencaker

(3) Program perluasan dan pengembangan kesempatan kerja

Seksi Penempatan Tenaga Kerja pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial

Kota Madiun telah melaksanakan kegiatan *job market fair* dan berusaha menarik minat bagi yang membutuhkan tenaga kerja untuk menyampaikan adanya informasi lowongan kerja. Kemudian informasi adanya lowongan kerja tersebut diwadahi melalui kegiatan *job market fair*. Hal ini sejalan dengan pernyataan

Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja

“Pelaksanaan kegiatan *job market fair* ini dilaksanakan tanggal 3-4 april 2013 dan dihadiri oleh sekitar 5000 pencari kerja dari dalam maupun luar kota madiun. Rencana kegiatan ini akan menjadi agenda tahunan yang diharapkan pada tahun 2014 ini akan lebih banyak perusahaan yang melakukan perekrutan pegawai melalaui kegiatan *job market*

*fair.*”(wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Pernyataan diatas didukung oleh pernyataan Ibu Edi Sri Astuti selaku kasie

LATTAS bahwa telah dilaksanakan kegiatan *job market fair*.

“Program job market fair ini dilakukan setiap tahun, namun untuk tahun ini kemungkinan tidak ada karena tahun ini Disnaker kabupaten madiun sudah menyelenggarakan kegiatan Job market fair, dan Disnaker Kota Madiun akan menyelenggarakannya tahun depan, kegiatan job market fair ini banyak manfaatnya mas, tapi yang paling utama dapat mengurangi tingkat pengangguran” (wawancara tanggal 25 Juni 2014 pukul 10.00 di halaman Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial kota Madiun)

Dengan diadakannya kegiatan *job market fair* ini telah mampu menyerap banyak tenaga kerja. Berikut data perusahaan yang melaporkan penerimaan kerja dan jumlah pencari kerja dari Kota Madiun yang mendapat pekerjaan melalui kegiatan *job markaet fair*.

NO	PERUSAHAAN	JUMLAH PENERIMAAN
1	Radar Madiun	12
2	PT. Guna Indah Makmur	4
3	PT. Columbindo Perdana	10
4	CV. Caruban Authorized Dealer XL	52
5	PT. Marco Motor	5
6	PT. United Motor Centre	5
7	Columbus UB Madiun	25
8	Success Jaya Group	11
9	PT. Putra Indo Sejahtera	7
10	Carrefour Madiun	3
11	Prima Husada	8
JUMLAH		142

Tabel. 6 laporan penerimaan tenaga kerja

Sumber : Berkas pada Seksi Penempatan Tenaga Kerja



**(b) Obsesi terhadap kualitas**

Seksi Penempatan Tenaga Kerja melaksanakan program/ kegiatan dengan terobsesi memenuhi atau melebihi apa yang diharapkan dengan beracuan pada Laporan akuntabilitas Kinerja instansi Pemerintah (LAKIP). Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Windu Isrianto Selaku Kasie penempatan tenaga kerja

“Tentu kami bekerja berusaha untuk memenuhi target bahkan jika mampu melebihi apa yang ditargetkan. Disini ada LAKIP untuk mengukur pencapaian kinerja tiap tahunnya. LAKIP ini disusun oleh bagian keuangan” (wawancara tanggal 11 juni 2014 pukul 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Selain karena disusunnya LAKIP setiap tahunnya sebagai wujud tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan pegawai. Setiap pegawai pada seksi penempatan tenaga kerja juga memiliki TUPOKSI nya, sehingga diharuskan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan TUPOKSI masing-masing dengan baik. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja

“Pegawai disini memiliki TUPOKSI nya masing-masing. Dan mereka bekerja sesuai TUPOKSI nya itu” (wawancara tanggal 11 juni 2014 pukul 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Pelaksanaan pekerjaan yang terobsesi terhadap kualitas dapat dilihat berdasarkan tabel yang tertuliskan pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang dibuat oleh Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun yang merupakan penjabaran atau hasil gambaran kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Sosial. Berikut pengukuran kinerja kegiatan di setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) untuk mengetahui keberhasilan kegiatan sesuai program yang ditetapkan Tahun Anggaran 2013, khususnya untuk seksi penempatan tenaga kerja:



No.	Sasaran	Indikator Kinerja Sasaran	Target		Realisasi			
			RJPMD s/d 2014	RKT 2012	Tahun 2010	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
1	Meningkatnya ketrampilan tenaga kerja dan calon tenaga kerja	a. Tingkat pengangguran terbuka (TPT)	< 4,327 %	4,04 %	9,52 %	4,03 %	2,03 %	2,78 %
		b. TPAK	>87,76 %	73,59 %	53,60 %	59,94 %	65,13 %	78,03 %
		c. Pencari kerja yang ditempatkan	>40 %	36,00 %	25 %	35,03 %	76,56 %	64,18 %

**Tabel. 7** Perkembangan Capaian Kinerja Indikator Sasaran pada Penyelenggaraan Urusan Ketenagakerjaan Kota Madiun Tahun 2010-2013

*Sumber : Berkas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2013.*

Persentase angka tabel diatas merupakan data jadi yang diperoleh dari bagian keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun seperti pada yang tertuliskan pada Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah tahun 2013. Pencapaian target kinerja oleh seksi penempatan tenaga kerja seperti pada tabel. 7 dengan indikator jumlah jumlah pencari kerja yang ditempatkan sampai tahun 2013 sebesar 64,18%, tahun 2012 sebesar 76,56% dan turun sebesar 12,38% yang disebabkan karena kenaikan pencari kerja. Target Renstra sesuai Rencana Kinerja Tahunan (RKT) sebesar 50%.

### (c) Pendekatan ilmiah

Pendekatan ilmiah tidak diterapkan dalam proses pengambilan keputusan maupun ketika menghadapi masalah saat melaksanakan. Pegawai seksi penempatan tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya cenderung menggunakan cara lama seperti yang dilakukan pegawai-pegawai sebelumnya. Seperti ketika melaksanakan kegiatan pelayanan kartu tanda pencari kerja. Hal ini

sejalan dengan pernyataan Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja

“Dalam pelaksanaan pelayanan kartu pencari kerja kami tidak menggunakan metode tertentu. Pelanggan yang datang dipersilahkan mengisi formulir yang disediakan, disamping itu kami mengecek kelengkapan administratifnya secara manual kemudian memberikan kartu tanda pencari kerja”.(wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Begitu pula ketika melakukan kegiatan penempatan tenaga kerja juga tidak menggunakan metode tertentu. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja.

“Untuk penempatan tenaga kerja kami hanya memberi rekomendasi kepada penyalur jasa tenaga kerja dan pemerintah ditingkat provinsi, jika penempatan kerja itu lintas daerah (AKAD maupun AKAN)”. (wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja )

#### **(d) Komitmen jangka panjang**

Keharusan pegawai untuk berkomitmen dalam melaksanakan pekerjaan guna kepentingan yang sebesar-besarnya untuk masyarakat baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjang. Tumbuhnya komitmen ini dikarenakan dilakukan penilaian kinerja oleh pimpinan dan bagian keuangan sehingga pegawai bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaanya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja.

“Pegawai disini terlihat selalu bersemangat untuk menyelesaikan pekerjaannya karena selalu diadakan penilaian kinerja (DP-3) oleh bagian keuangan, sebagai penentu berhak atau tidaknya atas gaji kinerja pegawai tersebut”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)



Telah dilaksanakannya evaluasi kerja pegawai oleh bagian keuangan ini juga diungkapkan oleh Ibu Sumiarsih selaku kasie keuangan.

“Bagian keuangan selalu melakukan evaluasi untuk proses perbaikan kinerja di semua bidang pelaksana dengan tetap selalu beracuan pada aturan yang ada”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

bertambah komitmennya pegawai juga disebabkan adanya kegiatan sumpah jabatan sebelum pegawai menduduki posisi/jabatan tertentu. Pernyataan tersebut diungkapkan oleh Ibu Sumiarsih selaku Kasie keuangan.

“Sebelum pegawai itu menjabat suatu kedudukan, selalu ada yang namanya sumpah jabatan, yang didalamnya berisi tanggungjawab yang harus dilaksanakannya. Dengan sumpah jabatan ini mengharuskan pegawai itu untuk berkomitmen melaksanakan tugasnya”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

#### **(e) Kerjasama tim**

Terdapat kerjasama tim atau koordinasi antar pegawai dalam seksi penempatan tenaga kerja dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Windu Isrianto selaku kasie seksi penempatan tenaga kerja.

“Saya disini membawahi 2 (dua) orang pegawai mas, dan mereka memiliki tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Tetapi terdapat koordinasi antara kedua pegawai saya tadi mas, karena pekerjaan mereka saling terkait. Dan terkadang saya sebagai pimpinan juga turun langsung membantu pekerjaan mereka”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Koordinasi juga dilakukan dengan bidang-bidang pelaksana yang lain dalam urusan yang membutuhkan banyak tenaga pelaksana. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Windu Isrianto selaku kasie seksi penempatan tenaga kerja

“Dalam pelaksanaan program yang membutuhkan banyak orang, kami berkoordinasi dengan bidang-bidang lain agar bersedia membantu



suksesnya program”. ( wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Adanya koordinasi antar bidang pelaksana lain juga diungkapkan oleh Ibu Sumiarsih selaku Kasie Keuangan

“Ya untuk kegiatan tertentu biasanya ada kerjasama dengan bidang-bidang pelaksana yang lain”. (wawancara tanggal 11.30 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

Adanya koordinasi antar bidang juga diungkapkan oleh Ibu Sri Edi Astuti selaku Kasie LATTAS.

“Kerjasama dengan bidang-bidang dalam lingkup DISNAKER Kota Madiun dalam penyelenggaraan job market fair dan juga berkerjasama dengan dinas-dinas lain karena kegiatan ini biasanya dilaksanakan di alun-alun kota madiun seperti DISHUB”. (wawancara tanggal 25 juni 2014 jam 10.00 di kantin setempat)

Koordinasi dengan pihak dari Lembaga Penempatan Tenaga Kerja Swasta (LPTKS) juga dilakukan ketika dalam kegiatan penempatan tenaga kerja ke BATAM. Oleh seseorang yang tidak berkenan disebut namanya.

“Saya yang membawa anak-anak ini mas, saya dari LPTKS, kalau PJTKI itu lingkupnya luar negeri” (wawancara tanggal 25 juni 2014 di kantin setempat)

#### **(f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan**

Upaya perbaikan pada sistem pelayanan telah dilakukan seperti ketika melakukan pengisian form-form yang cenderung manual dan mengharuskan bagi yang membutuhkan tenaga kerja maupun pencari kerja bersusah-susah datang ke Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun. Sekarang dengan seiring berkembangnya teknologi informasi telah dapat melakukan pengisian form bagi yang membutuhkan tenaga kerja maupun pencari kerja melalui website resmi yang disediakan. Hal ini merupakan suatu cara agar memudahkan proses

pelayanan dan menarik minat perusahaan maupun para pencari kerja melalui situs resmi Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun. pernyataan tersebut seperti yang diungkapkan oleh Bapak Isrianto selaku Kasie pempatan tenaga kerja.

“Perbaikan itu dalam proses pelayanan yang dulunya cenderung manual dan mengeluarkan biaya banyak karena mengharuskan pencari kerja datang langsung kesini, sekarang sudah disediakan pengisian formulir melalui website resmi kami. Sehingga menghemat biaya mereka (pencari kerja maupun yang membutuhkan tenaga kerja)”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Adanya perbaikan sistem pelayanan juga diungkapkan oleh Ibu Edi selaku Kasie LATAS.

“Iya perbaikan berkelanjutan juga terus dilakukan untuk hal-hal yang mengarah pada pelayanan prima”. (wawancara tanggal 25 juni 2014 jam 10.00 di kantin setempat)

#### **(g) Pendidikan dan pelatihan**

Program pendidikan dan pelatihan diadakan untuk pegawai Agar terpenuhinya standartisasi/ketrampilan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada para pencari kerja. Dalam kegiatan ini kasie hanya memiliki wewenang untuk memberikan rekomendasi kepada bawahannya agar diikutsertakan dalam program DIKLAT. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja.

“Iya disini ada program DIKLAT bagi pegawai. Namun saya hanya merekomendasikan agar pegawai saya diikutsertakan dalam adanya kegiatan DIKLAT yang menunjang suksesnya pekerjaan mereka”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Adanya program DIKLAT untuk pegawai juga diungkapkan oleh Ibu Sri Edi Astuti selaku kasie LATTAS.

“Pendidikan dan pelatihan untuk pegawai itu ada mas, kalo saya melakukan pendidikan dan pelatihan kepada calon tenaga kerja, saya kasie bagian pelatihan juga membuat kegiatan pelatihan bagi ibu-ibu rumah tangga



sehingga membantu penghasilan suaminya”. (wawancara tanggal 25 juni 2014 jam 10.00 di kantin setempat)

Program pendidikan dan pelatihan ini di buat oleh pemerintah propinsi.

Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Sumiarsih selaku kasie keuangan

“Program pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) itu datangny dari pemerintah propinsi”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

#### **(h) Kebebasan yang terkendali**

Pelaksanaan program/kegiatan oleh setiap pegawai harus sesuai dengan TUPOKSI nya dan standart prosedur kerja yang berlaku artinya Setiap pegawai hanya menjalankan sesuai dengan peraturan, usul/ide kreatif dapat diterapkan selama itu tidak bertentangan dengan aturan yang berlaku. Agar setiap pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dan aturan yang berlaku, maka dilakukan sistem pengawasan oleh pejabat yang berwenang dan pengawasan secara langsung oleh pimpinan dan juga oleh masyarakat. Hal ini seperti yang diungkapkan Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja

”Pegawai disini bekerja sesuai dengan TUPOKSI nya masing-masing. Sehingga tidak ada ide kreatif mengenai perencanaan kinerja, namun ide kreatif muncul ketika melaksanakan program/kegiatan diperbolehkan selama tidak menghambat jalannya program. Saya sebagai pimpinan sekaligus pengawas terhadap kinerja pegawai saya. Selain itu, pengawasan juga dilakukan oleh bagian keuangan. Sedangkan pengawasan oleh masyarakat sudah saya siapkan kotak saran didepan kantor sebagai wadah dari saran dan kritikan mereka”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Adanya Pengawasan kinerja juga dilakukan oleh bagian keuangan. Kegiatan pengawasan ini terkait dengan pembuatan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan urusan tunjangan gaji pegawai. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh ibu Sumiarsih selaku kasie keuangan.



“Bagian keuangan juga melakukan pengawasan atas kinerja pegawai seksi penempatan tenaga kerja, yang nanti untuk keperluan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan penilaian DP3 atas berhak tidaknya mereka mendapat tunjangan gaji kinerjanya”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

**(i) Kesatuan tujuan**

Dinas Tenaga Kerja Dan Dan Sosial Kota Madiun Memiliki Visi dan Misi yang jelas dan bersifat mengikat para pegawainya agar berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan bersama yaitu tercapainya program. Visi Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun merupakan hasil refleksi dan proyeksi mengenai arah yang hendak dituju oleh Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun dengan mempertimbangkan aspek pelayanan yang baik. Visi yang dimaksud merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari penterjemahan visi dan misi pemerintah Kota Madiun yang tercantum dalam RPJMD dalam mencapai cita-cita yang hendak dicapai menuju masyarakat yang maju dan sejahtera. hal tersebut sejalan dengan yang diungkapkan oleh Bapak Sutomo selaku KTU

“Berawal dari visi dan misi pak walikota maka dinas sebagai pelaksana memiliki visi dan misi yang sejalan dengan pak walikota. Oleh karena itu, saya bertanggungjawab kepada walikota. Visi dan misi disini bisa anda lihat pada Rencana Kinerja Tahunan (RKT) tahun 2014”. (wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 10.00 di bagian tata usaha)

Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja.

“Seksi penempatan tenaga kerja sebagai unsur pelaksana dari visi dan misi Dinas Tenaga kerja dan Sosial Kota madiun yang beracuan pada visi dan misi pak walikota”. (wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Pernyataan yang sejalan juga diungkapkan oleh Ibu Sumiarsih selaku kasie keuangan.

“Visi misi disini beracuan pada perda mas yang ditindaklanjuti dengan peraturan walikota agar visi misi tersebut bisa dilaksanakan”. (Wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

**(j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan pegawai**

Seluruh pegawai menduduki jabatan atau posisi tertentu sesuai dengan keahliannya sebagai unsur pelaksana sehingga terlibat secara langsung dalam pelaksanaan program/kegiatan berdasarkan TUPOKSI nya masing-masing. Adanya *job description* masing-masing pegawai ini menjadikan pegawai merasa diberdayakan. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Ibu Sumiarsih selaku kasie bagian keuangan.

“Dalam instansi pemerintah ada yang namanya pangkat dan golongan. Pangkat dan golongan ini berdasarkan tingkat pendidikan, masa kerja dan potensi yang mereka miliki. sehingga pegawai merasa diberdayakan karena menduduki jabatan dan bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

Pernyataan serupa juga diungkapkan oleh Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja.

“Semua pegawai bekerja berdasarkan TUPOKSI masing-masing mas, oleh karena itu mereka memiliki kegiatan dan terlibat langsung dalam proses pelaksanaannya”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Adanya keterlibatan seluruh pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun dalam kegiatan yang berskala besar seperti yang diungkapkan oleh Ibu Sri Edi Astuti selaku kasie LATTAS

“Dalam kegiatan yang berskala besar melibatkan seluruh pegawai DISNAKER baik pegawai kontrak maupun pegawai tetap, seperti ketika job market fair baik pegawai kontrak maupun pegawai tetap, bahkan tukang sapu diikutsertakan dalam acara ini”. (wawancara tanggal 25 juni 2014 jam 10.00 di kantin setempat)



## 2. Faktor penghambat dan pendukung pelaksanaan kinerja berdasarkan *total quality management*.

### (a) Faktor penghambat

Jumlah pegawai pada seksi penempatan tenaga kerja sangat terbatas sehingga menghambat pelaksanaan kerja. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja.

“Kami disini sangat kekurangan tenaga mas, dulu pernah ada tenaga sukarela satu orang. Dan sekarang kami sangat kekurangan tenaga pelaksana”. (wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Adanya mutasi kerja membuat pegawai bekerja atau menduduki posisi tidak sesuai dengan potensi yang dimilikinya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Ibu Sumiarsi selaku kasie keuangan.

“Dalam instansi pemerintahan itu ada yang namanya mutasi kerja, sehingga terkadang terjadi pegawai itu bekerja tidak sesuai bidang yang dikuasainya. mutasi itu bisa karena alasan penyesuaian, prestasi, kadang juga hukuman”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

Kesulitan ketika melakukan proses pendataan jumlah tenaga kerja, hal ini dikarekan sedikitnya pencari kerja yang melaporkan kepada DISNAKER apabila telah diterima kerja dan juga karena penambahan lulusan dari pendidikan formal. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja.

“iya mas, jarang yang melaporkan kesini kalau sudah diterima kerja atau hanya sekedar perpanjangan kartu kuning”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

### (b) Faktor pendukung

Kepemimpinan yang berkualitas, yaitu pemimpin yang secara aktif ikut serta dalam pelaksanaan program/kegiatan yang ada di Dinas Tenaga Kerja da



Sosial Kota Madiun. hal ini seperti pengakuan Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja.

“Saya sebagai pimpinan seksi penempatan tenaga kerja juga ikut terlibat secara langsung dalam pelaksanaan program/kegiatan yang ada disini”. (wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Tersedianya dukungan layanan dan media konsultasi yang ada disesuaikan dengan anggaran yang ada guna menunjang proses pelayanan menjadi berkualitas. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Bapak Windu Isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja.

“Disini sudah menggunakan komputer untuk mendukung kinerja kami, diruang depan itu ada ruang khusus untuk konsultasi dan juga sudah ada kotak saran”. wawancara tanggal 6 mei 2014 jam 11.00 di ruang seksi penempatan tenaga kerja)

Efektifitas komunikasi, yaitu terciptanya koordinasi yang baik antar pegawai dan komitmen pegawai untuk kesatuan tujuan yaitu terlaksananya program/kegiatan dan tercapainya target. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Ibu Sumiarsih selaku kasie keuangan.

“Meskipun setiap pegawai disini punya TUPOKSI masing-masing tapi kami saling membantu jika ada program yang berskala besar”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

Terdapatnya penghargaan dan pengakuan terhadap pegawai yang berprestasi. Untuk menarik minat pegawai untuk bekerja dengan semaksimal mungkin. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Ibu Sumiarsih selaku kasie keuangan.

“Bagi pegawai yang berprestasi, terkadang dipromosikan untuk jabatan tertentu, namun terkadang juga dipindah ke instansi lain untuk mengisi jabatan yang kosong”. (wawancara tanggal 11 juni 2014 jam 11.30 di ruang bagian keuangan)

### C. Pembahasan

#### 1. Kinerja pegawai berdasarkan *total quality management*

Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun selama ini, melakukan penilaian kinerja pegawainya dengan DP3 dan menyusun Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang dibuat setiap tahunnya sebagai wujud pertanggungjawaban atas kinerjanya kepada Walikota. Dengan adanya kebijakan reformasi birokrasi yang berlandaskan hukum seperti yang termuat pada lampiran Bab IV.1.2, huruf E angka 35 Undang-undang No. 17/2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025, telah ditetapkan bahwa: "Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah guna menunjang keberhasilan pelaksanaan pembangunan nasional". Maka perlu untuk dilakukan penilaian kinerja yang kompleks sehingga informasi yang didapat mengenai kinerja lebih lengkap dan bervariasi selama tidak keluar dari lingkup penilaian kinerja sehingga dapat dilakukan suatu langkah peningkatan kinerja.

*Total quality management* dapat digunakan sebagai salah satu alternatif penilaian kinerja organisasi, dengan melakukan analisis kinerja dengan memperhatikan karakteristik yang terdapat dalam *total quality management*. ini maka diketahui kondisi sebenarnya dengan lebih bervariasi dari kinerja pegawai seksi penempatan tenaga kerja pada dinas tenaga kerja dan sosial kota madiun pada seperti pada tahap persiapan dalam siklus Deming's *PDCA cycle* sehingga dapat dilakukan langkah perbaikan peningkatan kinerja menggunakan siklus Deming's *PDCA cycle* dari kaizen dengan berkesinambungan. Berikut



pembahasan mengenai kinerja pegawai pada tahap persiapan tersebut dengan memperhatikan karakteristik-karakteristik *total quality management*.

**(a) Fokus pada pelanggan**

Fokus pada pelanggan, Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun melakukan kegiatan pelayanan yang berfokus pada masyarakat dalam urusan dibidang tenaga kerja, transmigrasi dan sosial. Khususnya di bidang tenaga kerja, kegiatan pelayanan dilaksanakan oleh seksi penempatan tenaga kerja. Pelaksanaan pekerjaan pada seksi penempatan kerja dapat dibagi menjadi 2 (dua) yaitu: Pertama, pelaksanaan pekerjaan harian meliputi pelayanan kartu tanda pencari kerja atau kartu kuning (AK 1). Kedua, pelaksanaan pekerjaan tahunan, seperti yang terlampir pada bagian lampiran yaitu *matrix* Rencana Strategi Program dan Kegiatan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Tahun Anggaran 2010-2014 pada Rencana Kinerja Tahunan yang memiliki indikator sasaran atau target yang harus dicapai.

Seksi penempatan tenaga kerja melaksanakan kegiatan pendataan jumlah tenaga kerja dan memberikan pelayanan kepada masyarakat atau calon pencari kerja untuk mendapatkan kartu tanda pencari kerja atau kartu kuning (AK 1). Seksi Penempatan Tenaga Kerja pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun juga melayani bagi perusahaan maupun penyalur jasa tenaga kerja yang membutuhkan tenaga kerja untuk menginformasikan adanya lowongan pekerjaan. Informasi tersebut dapat disampaikan secara langsung dengan datang langsung ke Seksi Penempatan Tenaga Kerja pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun atau dapat dengan melalui website resmi dan mengisi form-form yang telah disediakan. Dengan ketersediaan dari pihak yang membutuhkan tenaga



kerja tersebut untuk meninformasikan adanya lowongan pekerjaan, maka dapat dengan segera dilakukan penyusunan informasi bursa tenaga kerja pada papan pengumuman yang disediakan maupun website resmi yang ada sehingga proses penyebaran informasi bursa kerja kepada masyarakat atau para pencari kerja dapat berlangsung. Dengan tersampainya informasi bursa kerja kepada masyarakat maka ditindaklanjuti dengan diadakannya kegiatan *job market fair* yang dilaksanakan setiap tahunnya.

Seksi penempatan tenaga kerja memiliki indikator sasaran kinerja yaitu jumlah pencari kerja yang ditempatkan. Dalam mencapai sasaran kinerja tersebut maka seksi penempatan tenaga kerja memiliki memiliki 3 (tiga) program kegiatan dan pelaksanaan kegiatan meliputi; pertama, program peningkatan kesempatan dengan melaksanakan kegiatan penyebaran informasi bursa tenaga kerja kepada masyarakat yang dilaksanakan melalui sosialisasi langsung kepada masyarakat atau ke beberapa sekolah maupun lembaga pelatihan tenaga kerja. Selain itu penyebaran informasi juga melalui media internet dan juga memasang brosur informasi lowongan pekerjaan pada papan pengumuman maupun lokasi-lokasi yang dianggap strategis seperti kantor pos dan sekolah menengah kejuruan yang cenderung siswanya memilih untuk langsung bekerja setelah lulus ketimbang kuliah. Kedua, program terselenggaranya pengiriman tenaga kerja dengan tertib melalui pelaksanaan kegiatan penyiapan tenaga kerja yang siap pakai. Siap pakai dalam hal ini berarti calon tenaga harus memenuhi standart dan kriteria persyaratan yang telah ditentukan oleh Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun. Ketiga, program perluasan dan pengembangan tenaga kerja dengan melaksanakan kegiatan pameran bursa kerja atau *job market fair*. Kegiatan *job*

*market fair* ini telah terlaksana pada tahun 2013 lalu di alun-alun kota madiun dan mampu menyerap banyak tenaga kerja untuk ditempatkan diperusahaan-perusahaan lokal sekitar Kota Madiun. Untuk tahun 2014 ini Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun tidak melaksanakan kegiatan *job market fair* karena kegiatan ini akan dilaksanakan oleh Dinas Sosial Kabupaten Madiun.

Kegiatan penempatan tenaga kerja yang ada pada Seksi penempatan tenaga kerja meliputi dalam lingkup: Pertama, Antar kerja Antar Daerah (AKAD) yaitu pengiriman tenaga kerja ke BATAM yang bekerjasama dengan pihak lembaga penempatan tenaga kerja swasta atau LPTKS. Kedua, Antar Kerja Lokal (AKL) yaitu pameran bursa kerja (*job market fair*) yang terbukti menarik minat bagi yang membutuhkan tenaga kerja dan para pencari kerja dan mampu menyerap banyak tenaga kerja untuk ditempatkan dipeusahaan lokal sekitar Kota Madiun. Ketiga, Antar Kerja Antar Negara (AKAN) dimana seksi penempatan tenaga kerja untuk lingkup ini hanya dapat memberikan rekomendasi kepada pemerintah ditingkat atasnya yaitu pemerintah propinsi maupun pihak-pihak lain yang membutuhkan persetujuan Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun.

#### **(b) Obsesi terhadap kualitas**

Obsesi terhadap kualitas berarti bagaimana proses pelaksanaan pekerjaan pegawai agar terpenuhinya target bahkan jika mampu melebihi apa yang sudah ditargetkan. Dengan terpenuhinya target yang telah ditetapkan menunjukkan bahwa seksi penempatan tenaga kerja melaksanakan pekerjaannya dengan teobsesi pada kualitas. Kualitas dalam hal ini terkait dengan bagaimana pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.



Seksi penempatan tenaga kerja telah melaksanakan pekerjaan hariannya dalam memberikan pelayanan kartu kuning dengan baik. Hal ini telah diungkapkan saudara kevin selaku pencari kerja, dan juga bapak windu isrianto selaku kasie penempatan tenaga kerja yang berwenang mengevaluasi serta didukung adanya Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah yang dibuat oleh bagian keuangan pada Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun tertuliskan bahwa pelaksanaan pekerjaan seksi penempatan tenaga kerja telah baik dan memenuhi target yang telah ditentukan.

Seksi penempatan tenaga kerja juga melaksanakan pekerjaan sesuai tugas pokok dan fungsinya dan sasaran yang harus dicapainya melalui program/kegiatan yang telah tertuliskan di Penetapan Kinerja. Pelaksanaan program/kegiatan diperkuat dengan adanya Aturan yang sah yaitu Peraturan Daerah Nomor 04 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah, dan ditindak lanjuti dengan Peraturan Walikota Madiun Nomor: 37 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial agar program tersebut dapat terlaksana.

#### **(c) Pendekatan ilmiah**

Pendekatan ilmiah yang seharusnya sebagai cara untuk mengambil keputusan atau pemecah masalah tidak diterapkan dalam perencanaan program/kegiatan. Hal ini dikarenakan program/kegiatan yang dilaksanakan oleh pegawai merupakan program/kegiatan yang siap pakai dan dibuat oleh pemerintah pusat yang didesentralisasikan kepada pemerintah daerah dan kemudian dilaksanakan oleh seksi penempatan tenaga kerja pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun. Dalam pelaksanaannya seksi penempatan tenaga kerja harus mengikuti



peraturan yang berlaku, dan memiliki kewenangan yang terbatas. Program/ kegiatan tersebut dilaksanakan oleh pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai. Kemudian Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun membuat Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) yang merupakan bentuk pertanggung jawaban kepada pihak-pihak yang terkait sekaligus penjabaran hasil kinerja Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun yang tertuang dalam visi dan misi yang dilaksanakan secara terencana dan terprogram.

Dalam pelaksanaan pekerjaan harian seperti pelayanan kartu tanda pencari kerja atau kartu kuning (AK1) tidak menggunakan pendekatan ilmiah tertentu. Begitu pula, dalam pelaksanaan pekerjaan tahunan seperti seleksi dan penempatan untuk calon tenaga kerja yang ditempatkan maupun penyampaian informasi kepada masyarakat tentang bursa kerja tidak menggunakan metode atau pendekatan ilmiah tertentu. Namun cenderung mengutamakan pengalaman pribadi dan melaksanakan pekerjaan sebagaimana pegawai-pegawai yang dahulu melaksanakan pekerjaan.

#### **(d) Komitmen jangka panjang**

Komitmen jangka panjang, komitmen atau tanggung jawab ditujukan untuk seluruh pegawai agar melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Sehingga dapat dilihat bagaimana kesungguhan masing-masing pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penekanan agar pegawai untuk berkomitmen dalam melaksanakan pekerjaannya dapat dilihat dengan diadakannya sumpah jabatan sebelum seorang

menjabat suatu kedudukan atau posisi tertentu. Sumpah jabatan ini wajib diikuti oleh pegawai yang akan menjabat.

Komitmen pegawai juga dibangun oleh pimpinan. Hal ini nampak dengan dilakukannya penilaian kinerja oleh pimpinan (kepala seksi penempatan tenaga kerja) menjadikan pegawai berupaya untuk berkomitmen melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan peraturan yang berlaku dan berusaha mencapai target yang telah ditentukan. Penilaian kinerja pegawai dengan DP-3 yang dilakukan oleh bagian keuangan juga turut berkontribusi terhadap komitmen pegawai.

Bersamaan dengan sudah diterapkannya sistem penilaian kinerja dengan sasaran kinerja pegawai (SKP) di beberapa instansi pemerintah yang nantinya akan diterapkan pada seluruh jajaran instansi pemerintah. Dengan sasaran kinerja pegawai ini menjadikan setiap pegawai harus selalu melakukan peningkatan atas kinerjanya. Sehingga dengan SKP ini, diharapkan pegawai di seksi penempatan tenaga kerja nantinya menjadi termotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan sadar diri berkomitmen memberikan pelayanan publik yang baik.

#### **(e) Kerjasama tim**

Kerjasama tim, dalam instansi pemerintah istilah kerjasama lebih dikenal dengan sebutan koordinasi. Setiap pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing sesuai bidang keahliannya. Dimana setiap tugas dan fungsinya berbeda-beda, namun memiliki keterkaitan (koordinasi) dengan tugas dari pegawai-pegawai lain.

Dalam pelaksanaan pekerjaan harian seperti pelayanan kartu tanda pencari kerja atau kartu kuning (AK 1) telah terdapat koordinasi antar pegawai dalam lingkup satu seksi. Hal ini dikarenakan pekerjaan antar pegawai tersebut memiliki



keterkaitan yang merupakan suatu proses pelaksanaan pekerjaan yang harus dilaksanakan secara berurutan.

Dalam pelaksanaan pekerjaan tahunan juga terdapat koordinasi dengan bidang pelaksana yang lain dalam Dinas Tenaga Kerja Dan sosial Kota Madiun. Seperti dalam pelaksanaan kegiatan *job market fair*, dalam kegiatan *job market fair* ini melibatkan seluruh jajaran pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial untuk menjadi panitia penyelenggara kegiatan. Bahkan dalam kegiatan *job market fair* ini melibatkan dinas-dinas diluar Dinas Tenaga Kerja Dan sosial Kota Madiun misalnya Dinas Perhubungan untuk mengatur lalu lintas dan Dinas Kebersihan

Koordiansi dengan Dinas di daerah lain juga dilaksanakan dalam kegiatan penempatan tenaga kerja. Misalnya dalam proses kegiatan penempatan tenaga kerja AKAD (Antar Kerja Antar Daerah) yaitu penempatan tenaga kerja ke BATAM, selain bekerjasama dengan dengan Dinas Setempat, Seksi penempatan tenaga kerja juga bekerjasama dengan pihak Lembaga Pengiriman Tenaga Kerja Swasta (LPTKS) mulai dari tahap seleksi calon tenaga kerja, pembinaan hingga pembekalan tenaga kerja yang lolos seleksi. Kerja sama dengan lembaga pengiriman tenaga kerja swasta ini dikarenakan Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun tidak memiliki kewenangan untuk melakukan pengiriman tenaga kerja sehingga harus bekerjasama dengan LPTKS.

**(f) Perbaikan sistem secara berkesinambungan**

Perbaikan sistem dilaksanakan terhadap kegiatan-kegiatan yang terarah pada pelayanan prima. Perbaikan itu dilakukan baik dari segi pegawai (pelaksana pelayanan) maupun prosedur pelayanannya.



Perbaikan untuk pegawai itu bermula dengan diberinya kesempatan kepada setiap pegawai untuk mengevaluasi kinerjanya masing-masing agar diketahui aspek-aspek mana yang perlu untuk ditingkatkan. Dilanjutkan oleh pimpinan sebagai pejabat yang berwenang mengevaluasi kinerja pegawainya, evaluasi bukan hanya sekadar menilai kinerja pegawai tetapi juga memberikan saran perbaikan bahkan terkadang memberikan contoh langsung kepada pegawainya. Dilanjutkan dengan kegiatan kendali mutu kinerja pegawai yang dilaksanakan oleh bagian keuangan melalui penilaian kinerja berdasarkan DP-3. Dengan dilaksanakannya penilaian kinerja ini baik oleh pegawai itu sendiri, pimpinan maupun bagian keuangan maka dapat dilakukan suatu langkah perbaikan untuk meningkatkan kinerja atau prestasi yang telah dicapai pegawai selama ini.

Perbaikan prosedur dalam pelaksanaan pekerjaan harian telah dilaksanakan untuk prosedur pelayanan bagi yang membutuhkan tenaga kerja maupun pencari kerja. Prosedur-prosedur lama yang cenderung manual dalam pengisian form-form maupun keharusan datang langsung ke instansi yang menyita waktu dan membutuhkan biaya, maka kini telah disediakan website resmi Dinas Tenaga kerja dan sosial Kota Madiun yang tentunya akan memudahkan dalam proses pelayanan.

#### **(g) Pendidikan dan pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan, program ini diselenggarakan oleh pemerintah provinsi atau pemerintah ditingkat atasnya agar setiap pegawai memiliki standart kinerja tertentu dan memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai bidangnya. Terdapat 2(dua) macam program pendidikan dan pelatihan yaitu

pertama, pendidikan dan pelatihan prajabatan yang wajib diikuti oleh pegawai sebelum mengisi suatu kedudukan tertentu. Kedua, pendidikan dan pelatihan lanjutan. Peserta dalam program pendidikan dan pelatihan lanjutan ini adalah pegawai yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh pemerintah tingkat provinsi atau ditingkat atasnya. Pegawai kemudian mengajukan diri untuk diikutsertakan dalam program pendidikan dan pelatihan atau pegawai mendapat rekomendasi dari Kasie maupun Kabid berdasarkan penilaian kerjanya agar diikutsertakan dalam program pendidikan dan pelatihan.

Semua pegawai seksi penempatan tenaga kerja pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial telah mengikuti pendidikan dan pelatihan prajabatan. Dan jika diadakan program pendidikan dan pelatihan lanjutan yang terarah pada peningkatan kinerja pegawai maka pimpinan selalu memberikan rekomendasi kepada setiap pegawainya untuk diikutsertakan dalam program pendidikan dan pelatihan lanjutan tersebut.

#### **(h) Kebebasan yang terkendali**

Kebebasan yang terkendali, saat ini telah diberlakukannya sasaran kinerja pegawai di beberapa instansi pemerintah. Meskipun SKP ini belum diterapkan di seksi penempatan tenaga kerja pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun tetap saja menjadikan pegawai untuk membuat suatu target tertentu yang ingin dicapai sebagai persiapan jika suatu saat sasaran kinerja pegawai ini diterapkan Di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun. Selama ini telah terdapat target atau sasaran kinerja ada untuk tim (seksi) dan belum ada sasaran yang harus dicapai khusus untuk masing-masing pegawai. Dengan adanya sasaran kinerja pegawai ini



tentunya akan memacu setiap pegawai untuk berinovasi dan memiliki kemungkinan untuk dipromosikan untuk jabatan tertentu.

Dengan terdapatnya kebebasan untuk berinovasi oleh pegawai maka perlu juga dilakukan pengawasan oleh kasie penempatan tenaga kerja dan pegawai bidang lain yang berkepentingan seperti bagian keuangan yang melakukan pengawasan atas kinerja pegawai guna penyusunan LAKIP. Selain itu, masyarakat juga dapat melakukan pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan menyampaikan saran dan kritiknya ataupun melalui media/kotak saran yang sudah disediakan

Dalam pelaksanaan pekerjaan harian seperti pelayanan katu tanda pencari kerja atau kartu kuning (AK 1). Pegawai telah diberi kebebasan untuk melakukan inovasi yang sifatnya positif ketika melaksanakan tugas pokok dan fungsinya maupun ketika mengatasi situasi tertentu selama tidak melanggar peraturan yang telah disepakati. Begitu pula, dalam pelaksanaan pekerjaan tahunan segala ide-ide kreatif pegawai yang mengarah pada suksesnya program akan ditampung dan nantinya akan dirundingkan dalam forum rapat yang ada dalam Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kota Madiun.

#### **(i) Kesatuan tujuan**

Kesatuan tujuan, seluruh pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial terikat untuk melaksanakan visi dan misi organisasi. Berdasarkan visi dan misi ini maka setiap pegawai memiliki tugas pokok dan fungsi yang berbeda-beda namun memiliki kesatuan tujuan. Tugas pokok dan fungsi yang ada ini telah menjadikan jelas antara batas-batas pekerjaannya dan sasaran yang seharusnya dicapai oleh masing-masing pegawai maupun oleh pimpinan.



Visi dan misi ini berasal dari pemerintah pusat yang didesentralisasikan kepada pemerintah daerah dan direalisasikan di daerah oleh dinas-dinas pelaksana di daerah. Visi dan misi Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun beracuan pada Peraturan Daerah Nomor 04 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah dan ditindak lanjuti dengan Peraturan Walikota Madiun Nomor: 37 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial. Pelaksanaan pekerjaan pegawai di Dinas Tenaga Kerja telah teratah pada visi dan misi yang ada. Hal ini nampak dari adanya program/ kegiatan yang sesuai dengan visi dan misi tersebut.

**(j) Adanya keterlibatan dan pemberdayaan**

Adanya keterlibatan dan pemberdayaan. Seluruh pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Sosial kota Madiun dilibatkan untuk bekerja dan memiliki tanggung jawabnya berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Keterlibatan artinya dipastikannya setiap pegawai memiliki *job description* sehingga tidak ada pegawai yang tidak memiliki kontribusi bagi organisasi. Dengan keterlibatan pegawai ini tentunya akan memperbaiki penilaian kinerja oleh masyarakat yang cenderung beranggapan bahwa kinerja pegawai pemerintahan itu cenderung buruk dan suka bermalas-malasan. Selain itu pegawai dipersilahkan untuk ikut terlibat atau membantu dalam proses pelaksanaan kegiatan/program yang diluar tanggung jawabnya.

Setiap pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun harus merasa diberdayakan. Untuk itu pegawai harus bekerja sesuai dengan kemampuan atau potensinya baik akademik maupun prestasi yang telah dicapainya selama ini untuk

menduduki suatu posisi atau jabatan tertentu. Dengan didasari pemberdayaan ini maka pegawai akan lebih maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya.

## **2. Faktor Penghambat dan Pendukung Pelaksanaan Kinerja berdasarkan *Total Quality Management*.**

### **(a) Penghambat**

Jumlah sumber daya manusia atau pegawai pelaksana untuk seksi penempatan tenaga kerja masih kurang. Seperti yang diungkapkan oleh Kasie penempatan tenaga kerja bahwa dibidangnya sangat kekurangan tenaga pelaksana. Dalam seksi penempatan tenaga kerja hanya terdapat 3 (tiga) pegawai terdiri dari 1 (satu) pimpinan seksi dan 2 (dua) staf, untuk pelaksanaan pekerjaan harian seperti pelayanan kartu tanda pencari kerja atau kartu kuning (AK 1). Sedangkan untuk melaksanakan pekerjaan tahunan terdapat sasaran kinerja yang cukup tinggi. Namun permasalahan ini dapat diatasi dengan melakukan koordinasi dengan pegawai dibidang lain maupun dinas lain dalam pelaksanaan pekerjaan.

Adanya lompatan karier (mutasi kerja) lintas dinas untuk pegawai yang berprestasi untuk menduduki posisi atau jabatan tertentu, namun terkadang juga mutasi kerja dilakukan karena pegawai melakukan kesalahan atau hanya sekedar untuk penyegaran. Mutasi kerja karena prestasi, kesalahan maupun penyegaran menjadikan pegawai bekerja tidak sesuai bidang keahliannya dan cenderung hasil pelaksanaan pekerjaannya kurang maksimal.

Beberapa yang perlu diperhatikan yang kemungkinan menjadi penghambat pelaksanaan *total quality management* dan berikut solusi yang penulis tawarkan adalah sebagai berikut perlunya dibangun komitmen mulai tingkat bawah hingga pegawai dengan jabatan tertinggi, berikan pengetahuan dan pemahaman mengenai



*total quality management* dengan mendatangkan ahli manajemen kualitas dari perguruan tinggi, struktur organisasi harus diisi oleh beberapa pegawai yang memiliki kompetensi untuk mengubah budaya organisasi yang telah mengakar. Perencanaan kualitas harus diperhatikan sedetail mungkin, dan jangan takut untuk mengambil keputusan meskipun itu salah karena *total quality management* menekankan untuk selalu melakukan perbaikan secara berkesinambungan, pastikan sistem *reward and punishment* teelaksana, perhatikan indikator yang menjadi tolak ukur sehingga relevan sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan untuk dicapai, selalu pantau perkembangan karena hasil biasanya nampak untuk jangka panjang.

#### **(b) Pendukung**

Kepemimpinan yang berkualitas, kepala seksi secara langsung telah ikut serta dalam pelaksanaan pekerjaan harian maupun tahunan. Kepala seksi juga mengarahkan dan mengawasi jalannya pelaksanaan program/kegiatan. Kegiatan pengawasan yang ada telah diiringi rasa percaya kepada pegawainya, bahwa pegawainya mampu melaksanakan dan bertanggungjawab atas pekerjaannya. Kepala seksi juga memberi motivasi kepada staff/pegawainya, sehingga pegawai merasa bahwa apa yang dikerjakannya adalah suatu hal yang mulia dan menjadi bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya.

Dukungan layanan dan konsultasi, sarana dan prasarana yang baik telah disediakan untuk mendukung proses pelaksanaan pekerjaan pegawai dengan baik sehingga masyarakat merasa dimudahkan dalam setiap tahap pelayanan meliputi ruang tunggu yang nyaman, papan pengumuman yang tidak rancu dan mudah untuk dipahami oleh masyarakat. Selain itu, media konsultasi juga disediakan bagi



pencari kerja. Dengan konsultasi ini diharapkan mampu memberikan saran, solusi, dan motivasi kepada masyarakat (pencari kerja).

Proses komunikasi yang efektif, meliputi komunikasi yang baik antar pegawai ketika pelaksanaan pekerjaan harian maupun tahunan yang melibatkan pegawai lain sehingga tercapai tujuan. Dan juga komunikasi yang baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga tidak terjadi *miss communication*. Komunikasi yang baik juga telah dibaengi penampilan yang ramah, sopan, penuh hormat, ceria dan menyenangkan.

Penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi, bagi pegawai yang ingin menduduki posisi atau jabatan tertentu maka pegawai tersebut harus membuat sasaran kerja pegawai atau mencapai prestasi tertentu sehingga memenuhi syarat dan dipromosikan untuk mengisi jabatan tertentu. Terlebih sekarang beberapa insatansi pemerintah sudah menerapkan sasaran kinerja pegawai atau SKP, meskipun di seksi penempatan tenaga kerja belum menerapkan penilaian kinerja dengan sistem ini namun dapat dijadikan sebagai panutan untuk pegawai menjadi berprestasi. Adanya sasaran kinerja pegawai ini menjadikan setiap pegawai untuk bersaing positif dan berusaha meningkatkan kinerjanya baik individu maupun kelompok.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

*Total quality management* dapat digunakan untuk menilai kinerja birokrasi pelayanan publik. Indikator-indikator yang terdapat dalam *total quality management* lebih bervariasi dan dapat dijadikan sebagai indikator pelengkap untuk penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun selama ini telah menggunakan DP-3. Dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan *total quality management* ini akan diketahui kondisi sebenarnya mengenai pelaksanaan pekerjaan pegawai sebagai wujud pertanggungjawaban kepada pemerintah di tingkat atas maupun pihak-pihak yang terkait. *Total quality management* merupakan salah satu alternatif untuk menilai pekerjaan pegawai di organisasi sektor publik yang melakukan pelayanan secara langsung kepada masyarakat. Secara ringkas kesimpulan dari pembahasan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan menunjukkan bahwa seluruh program/kegiatan yang ada pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun telah terarah pada kepentingan publik (masyarakat).
2. Obsesi terhadap kualitas, menunjuk pada melaksanakan pekerjaan selalu dibarengi dengan adanya target yang harus diraih oleh masing-masing bidang pada Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun.
3. Pendekatan ilmiah, Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun tidak menggunakan pendekatan ilmiah atau metode tertentu dalam mengambil keputusan maupun memecahkan masalah ketika terdapat kendala dalam

pelayanan. hal ini dikarenakan program/kegiatan yang ada merupakan suatu produk jadi yang dilaksanakan oleh Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun. begitu pun ketika dihadapkan untuk memecahkan masalah, pegawai cenderung menanyakan pada pimpinan dan bukan menggunakan metode tertentu untuk mencari solusi.

4. Komitmen jangka panjang, menunjukkan bahwa terdapat penekanan terhadap pegawai untuk berkomitmen dalam melaksanakan pekerjaannya. Agar pegawai berkomitmen dilakukan sumpah jabatan dan penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai oleh pimpinan dan bagian keuangan.

5. Kerjasama tim, menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan program/kegiatan terdapat koordinasi antar pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun.

6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan, menunjukkan telah terlaksananya upaya perbaikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

7. Pendidikan dan pelatihan, menunjukkan adanya perbaikan untuk segi pegawai melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang akan menjabat posisi tertentu. Dan juga terdapat pendidikan dan pelatihan lanjutan agar pegawai lebih ahli dalam bidang pekerjaannya.

8. Kebebasan yang terkendali, menunjukkan adanya kebebasan setiap pegawai untuk membuat persiapan kemungkinan diterapkannya sasaran kinerja pegawai atau SKP yang sudah di terapkan di instansi lain. Hal ini menjadikan pegawai melakukan suatu inovasi tertentu dalam pelaksanaan pekerjaannya yang kemudian dilanjutkan dengan kegiatan pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan dan bagian keuangan.



9. Kesatuan tujuan, menunjukkan adanya keterikatan pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi yang tertuang pada visi dan misi Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun.

10. Keterlibatan dan pemberdayaan, terdapatnya tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai menunjukkan bahwa seluruh pegawai dipastikan terlibat dalam pelaksanaan program/kegiatan. Dan ketepatan dalam penempatan pegawai sesuai dengan bidang yang dikuasainya menjadikan pegawai merasa diberdayakan.

11. Faktor penghambat, sangat sedikitnya jumlah pegawai dan adanya lompatan karier atau mutasi kerja mengurangi pencapaian kerja pegawai.

12. Faktor pendukung, kepemimpinan yang berkualitas, dukungan layanan dan konsultasi, proses komunikasi yang efektif, penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi mendukung meningkatnya pencapaian kerja pegawai.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka diketahui kondisi sebenarnya dari kinerja Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun berdasarkan *total quality management*. Oleh karena itu, peneliti berharap Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan langkah peningkatan kinerja. Berikut ini adalah saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja yaitu:

1. *Total quality management* ini cocok diterapkan di organisasi bisnis maupun organisasi pemerintahan meskipun tidak berorientasi pada *profit*, untuk peningkatan atas kinerja dari para pegawainya maka nilai-nilai yang ada pada

*total quality management* ini dapat dijadikan sebagai indikator untuk melihat kinerja birokrasi pelayanan publik saat ini sehingga dapat dilakukan suatu tindak lanjut berupa upaya peningkatan kinerja baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang dengan menggunakan metode *total quality management* maupun metode lainnya seperti *New Public Management (NPM)*.

2. *Total quality management* memiliki pendekatan ilmiah tertentu yang berguna dalam pengambilan keputusan dan pemecah masalah ketikan dihadapkan pada suatu kondisi tertentu. Pendekatan ilmiah yang dimaksud secara ringkas seperti yang dijelaskan pada BAB II point C angka 4.

3. *Total quality management* juga memilki berbagai konsep manajemen yang bermanfaat bagi birokrasi pelayanan publik untuk digunakan dalam langkah peningkatan kinerja. Salah satunya adalah manajemen Gemba Kaizen. Strategi *Kaizen* meliputi: pandangan terhadap fungsi tugas,, pandangan terhadap konsep perbaikan, hubungan proses dan hasil, Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act* = Standarisasi-kerjakan-periksa-tindak lanjut), mengutamakan kualitas, berbicara dengan data yang akurat dan pentingnya posisi konsumen. Ibrahim (2008: 56). Proses peningkatan kinerja menggunakan siklus deming's PDCA cycle dalam *total quality management* yang dimaksud secara ringkas dijelaskan pada BAB II point E.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakri, Masykuri. 2002. *Metodologi penelitian kualitatif, Tinjauan teoritis dan praktik*. Cetakan Pertama. Malang: Lembaga Penelitian Universitas Islam Malang kerjasama dengan visipress.
- Brelin, Harvey K. Dkk. 1997. *Focused quality, Meningkatkan mutu produk dengan hasil nyata*. Cetakan Pertama. Jakarta Pusat: Anggota IKAPI PT Pustaka binaman Pressindo.
- Chapman, Hall. 1998. *Fundamentals of total quality management, Process analysis and improvement*. UK: Blackpool.
- Christopher W F. Thor C G. 2002. *Mutu dan produktifitas kelas dunia: Lima belas strategi untuk memperbaiki kinerja*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Doublefish Jaya.
- Creech, Bill. 1996. *The five pillars of TQM*. Edisi Terjemahan oleh Alexander Sindoro. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Dinas Tenaga Kerja dan Sosial. 2014. *Berkas laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) tahun 2014*. Madiun.
- Dinas Tenaga Kerja dan Sosial. 2014. *Berkas penetapan kinerja (PK) tahun 2014*. Madiun.
- Dinas Tenaga Kerja dan Sosial. 2014. *Berkas rencana kinerja tahunan (RKT) tahun 2014*. Madiun.
- Dwiyanto, Agus.dkk. 2002. *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta; Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universtas Gadjah Mada.
- Ekowati, R. W. 2007. *Kinerja birokrasi pemerintah kecamatan dalam pelayanan publik*. Tesis. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Emzir, Prof. Dr, M.Pd. 2012. *Metodologi penelitian kualitatif: Analisis data*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Frinces, Heflin. 2008. *Manajemen reformasi birokrasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Mida Pustaka
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Total quality management, TQM, Untuk praktisi bisnis dan industri*. Anggota IKAPI, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ibrahim, H. Amin. 2008 *Pokok-pokok administrasi publik & implementasinya*. Cetakan Pertama. Bandung: PT Refika Aditama.



- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Nasucha, Chaizi. 2004. *Reformasi administrasi publik, Teori dan praktik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Pasolong, Harbani. 2012. *Metode penelitian administrasi publik*. Cetakan Kesatu. Bandung: ALFABETA,cv.
- Peraturan Daerah Nomor 04 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Walikota Madiun Nomor 37 Tahun 2008 tentang Rincian Tugas dan Fungsi Dinas Tenaga Kerja dan Sosial.
- Prawirosentono, Suryadi. 1999. *Manajemen sumber daya manusia:kebijakan kinerja karyawan, Kiat menuju organisasi kompetitif dalam perdagangan bebas dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rewansyah, Asmawi. 2010. *Reformasi birokrasi dalam rangka good governance*. Cetakan Pertama. Jakarta: CV. Yusaintanas Prima.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan, Dari teori ke praktik*. Cetakan Ke-4. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sabarguna, H Boy S dan MARS. 2006. *Sistem bantu keputusan untuk Quality management*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Konsorsium rumah sakit islam DIY.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*. Edisi III. Jakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja pegawai, Teori pengukuran dan implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suaedi, Falih. Wardiyanto, Bintoro. 2010. *Revitalisasi administrasi negara, Reformasi birokrasi dan e-governance*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Imu.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen sumber daya manusia, Konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen sumber daya manusia, Konsep, teori dan pengembangan dalam konteks organisasi publik*. Edisi Kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Sutopo. Suryanto, Adi. 2009. *Pelayanan Prima, Modul pendidikan dan pelatihan prajabatan golongan III*. Edivi Revisi. Cetakan Ke Empat. Lembaga Administrasi Negara, Republik Indonesia.
- Tapiero, Charles S. 1996. *The management of quality and its control*. First edition. St Edmundsbury Press, Bury St edmund, suffolk, Great Britain.
- Tjiptono, Fandy. Anastasia Diana, 2003, *Total quality management*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tjiptono, Fandy. Anastasia Diana. 1996. *Total quality management*. Edisi Kedua. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Andi Offset.
- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (amandemen)
- Undang-undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.
- Website Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial*. Diakses pada Tanggal 5 Mei 2014 dari <http://www.nakersos.madiunkota.go.id>
- Website Radar madiun*. Diakses pada Tanggal 10 Agustus 2013 dari <http://www.radarmadiun.go.id>
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.





**PEMERINTAH KOTA MADIUN**  
**DINAS TENAGA KERJA DAN SOSIAL**

Jl. Bolodewo 08 Madiun. Kode Pos : 63166  
Telepon (0351) 454288 Fak (0351) 454288  
Website : [www.nakersos.madiunkota.go.id](http://www.nakersos.madiunkota.go.id)

Madiun, 18 September 2014

Kepada

Nomor : 072 / 179 / 401.108/2014 Yth. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi  
Sifat : Biasa Universitas Brawijaya Malang  
Lampiran : 1 (satu) berkas Kota Malang  
Perihal : Penelitian / Survey di -  
Malang

Menindak lanjuti surat Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, Kota Madiun Nomor :072/400/401.203/2014 tanggal 10 April 2014 Perihal Ijin Penelitian / Survey, maka dengan ini kami sampaikan :

Nama : BAYU AMIRUDIN  
Tempat /Tgl Lahir : Madiun, 20 Agustus 1991  
Alamat : Jl. Candi Sari V/6 Kota Madiun

Telah Melaksanakan Penelitian di Dinas Tenaga Kerja Dan Sosial Kota Madiun dengan judul KINERJA BIROKRASI DILIHAT DARI SEGI TOTAL QUALITY MANAGEMANT dari Tanggal 1 Mei 2014 sampai dengan 30 Juni 2014.  
Demikian untuk menjadikan maklum.

An.KEPALA DINAS TENAGA KERJA DAN SOSIAL  
KOTA MADIUN  
Sekretaris



**ABDUL MUNAP.SH.MH**  
Pembina Tingkat I  
NIP. 19620409 198508 2 004





PEMERINTAH KOTA MADIUN  
**BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

JL.UDOWO NO. 1 MADIUN 63116  
TELEPON ( 0351 ) 462153  
Website [http : // www.madiunkota .go.id](http://www.madiunkota.go.id)

Madiun, 10 April 2014

Kepada

Nomor : 072/ 400 /401.203/2014

Yth. Sdr Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Sosial  
Kota Madiun  
di

Sifat : Biasa.

MADIUN

Lampiran : -

Peihal : Ijin Penelitian/Survey

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Madiun Nomor 04 Tahun 2013 dan Peraturan Walikota Madiun Nomor 48 Tahun 2008 Tentang Rincian Tugas dan Fungsi Badan Kesatuan Bangsa dan Politik, serta memperhatikan surat Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang Tanggal 27 Maret 2014 Nomor : 4479/UN10.3/PG/2014 perihal seperti pada pokok surat dan Rekomendasi penelitian, dengan ini diberitahukan bahwa nama yang tersebut di bawah ini akan melaksanakan penelitian di Kantor/Wilayah Saudara :

N A M A	: BAYU AMIRUDDIN
TEMPAT / TGL.LAHIR	: MADIUN, 20 AGUSTUS 1991
ALAMAT	: JL. CANDI SARI V/6 KOTA MADIUN
NIM/KTP	: 105030500111029
JUDUL PENELITIAN	: KINERJA BIROKRASI DILIHAT DARI SEGI TOTAL QUALITY MANAGEMANT
TUJUAN PENELITIAN	: UNTUK MENGETAHUI GAMBARAN PROSES PERBAIKAN KINERJA PEGAWAI
TEMPAT PENELITIAN	: DINAS TENAGA KERJA DAN SOSIAL KOTA MADIUN
JANGKA WAKTU	: 12 (DUA) BULAN TMT SURAT DIKELUARKAN
PESERTA SURVEY	: -

akan melaksanakan penelitian di wilayah/Kantor Saudara dengan catatan peneliti wajib menaati ketentuan yang berlaku dan membuat laporan setelah selesai melaksanakan kegiatan penelitian, serta mengirim 1 (satu) buku hasil penyusunan penelitian/survey ke Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Madiun.

Demikian untuk menjadi periksa dan bantuannya.

a.n. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK  
KOTA MADIUN  
SEKRETARIS,



**ABDUL MUNAP, SH.,MH.**

Pembina Tingkat I

NIP. 19600827 199403 1 0042

Tembusan :

- Yth. 1. Bapak Walikota Madiun (sebagai laporan) ;
2. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang ;

③ Yang bersangkutan.

## PEDOMAN WAWANCARA

1. Fokus pada pelanggan.
  - a. Adakah program/kegiatan yang terarah pada konsumen?
  - b. Apa saja program itu?
  - c. Bagaimana hasil pelaksanaan program/kegiatan tersebut?
2. Obsesi terhadap kualitas.
  - a. Adakah target atau indikator yang harus dicapai?
  - b. Bagaimana pelaksanaan untuk mencapai target?
3. Pendekatan ilmiah.

Adakah metode atau cara tertentu dalam melaksanakan pekerjaan atau dalam penyelesaian masalah?
4. Komitmen jangka panjang.
  - a. Bagaimana melihat komitmen atau tidaknya pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya?
  - b. Upaya apa yang dilakukan agar pegawai berkomitmen?
5. Kerjasama tim.

Bagaimana koordinasi antar pegawai di sini?
6. Perbaikan sistem secara berkesinambungan.

Upaya perbaikan apa saja yang sudah dilakukan?
7. Pendidikan dan pelatihan.

Mohon dijelaskan mengenai program DIKLAT di sini?
8. Kebebasan yang terkendali.
  - a. Adakah kebebasan bagi pegawai untuk berinovasi?
  - b. Sudahkah dilakukan pengawasan pelaksanaan pekerjaan?
  - c. Pengawasan dilakukan oleh siapa?
9. Kesatuan tujuan.

Mohon dijelaskan mengenai visi dan misi yang ada?
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan.

Sudahkah setiap pegawai memiliki *job description* yang jelas?
11. Faktor penghambat.

Kendala apa yang anda temui dalam pelaksanaan pekerjaan?
12. Faktor pendukung.
  - a. Bagaimana peran pimpinan disini?
  - b. Adakah sarana pendukung?
  - c. Bagaimana tanggapan akan *reward and punishment*?



BAYU AMIRUDDIN  
08563518890

## CURRICULUM VITAE

### DATA PRIBADI

Nama : Bayu Amiruddin  
Jenis Kelamin : Pria  
Tempat, Tanggal Lahir : Madiun, 20 Agustus 1991  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Status Pernikahan : Belum Menikah  
Tinggi, Berat Badan : 165cm, 57kg  
Agama : Islam  
Alamat Di Malang : Jl. Kerto Sentono 121 Malang  
Alamat Asal : Jl. Candi Sari V/6 Madiun  
NIM : 105030500111029  
Fakultas/ Jurusan : Ilmu Administrasi/ Administrasi Publik  
Universitas : Universitas Brawijaya  
Hp : 08563518890  
E-Mail : [amiruddinbayusiip@yahoo.co.id](mailto:amiruddinbayusiip@yahoo.co.id)



### PENDIDIKAN

Universitas Brawijaya	S-1 Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi	2010 - 2014
D1 Wearnes Education Center	Komputer Aplikasi Bisnis Adm. Perkantoran dan Ekspor-Impor (Microsoft Office)	2009 - 2010
SMAN 5 Madiun		2006 – 2009
SLTPN 1 Madiun		2003 – 2006
SDN Patihan 02 Madiun		1997 – 2003

### PELATIHAN & KURSUS

Certificate of Achievement	(2013)
Microsoft Office Desktop Training di Universitas Brawijaya	

### LAIN – LAIN

Kualifikasi : Jujur, Disiplin, Bekerja Keras, Motivasi Tinggi, Tanggung Jawab  
Motto : Be My Self  
Hobi : Membaca, Mendengarkan Musik